

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení týmové spolupráce v IT centru vybrané společnosti
Evaluation of Team Cooperation in an IT Center of a Selected Company

Student:

Tereza Slischková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Slischková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zhodnocení týmové spolupráce v IT centru vybrané společnosti
Evaluation of Team Cooperation in an IT Center of a Selected Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretické pojetí týmů a týmové spolupráce
3. Charakteristika vybrané společnosti
4. Analýza současného stavu týmové spolupráce
5. Vyhodnocení zjištěných informací a návrhy na zlepšení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

MAXWELL, John C. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-388-2.

WHEELAN, Susan A. *Creating effective teams: a guide for members and leaders*. 5th ed. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4833-4612-0.

Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Přílohy č. 1-3, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 29.5.2020

.....
Tereza Šišerbová
jméno a příjmení studenta

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní doc. Ing. Petře Horváthové Ph. D., vedoucí této bakalářské práce, za spolupráci, velkou ochotu a cenné rady.

Ráda bych také poděkovala všem svým kolegům, bez kterých by tato práce nemohla vzniknout. Za jejich poskytnuté podněty a rady, které mi pomohly vyzdvihnout tuto práci na vyšší úroveň, a hlavně jejich ochotu zúčastnit se dotazníkového šetření.

Obsah

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | Úvod | 5 |
| 2 | Teoretické pojetí týmu a týmové spolupráce..... | 6 |
| 2.1 | Tým..... | 6 |
| 2.2 | Faktory omezující efektivitu týmu..... | 6 |
| 2.3 | Pravidla týmu | 7 |
| 2.4 | Formy týmu..... | 8 |
| 2.5 | Sestavení týmu a jeho složení | 10 |
| 2.5.1 | Velikost týmu | 10 |
| 2.5.2 | Členové týmu..... | 10 |
| 2.5.3 | Vedoucí týmu | 11 |
| 2.5.4 | Týmové role a jejich charakteristiky..... | 12 |
| 2.5.5 | Učení a rozvoj členů týmu..... | 14 |
| 2.6 | Motivace týmu | 15 |
| 2.7 | Komunikace v týmu..... | 16 |
| 2.8 | Budování týmu..... | 17 |
| 2.9 | Týmové cíle..... | 18 |
| 2.10 | Týmová spolupráce a její podstata | 19 |
| 2.11 | Procesy týmové spolupráce..... | 21 |
| 2.12 | Vývojová stadia týmu..... | 22 |
| 2.13 | Techniky..... | 23 |
| 2.13.1 | Myšlenkové mapy | 24 |
| 2.13.2 | Ishikawův diagram | 24 |
| 2.13.3 | Brainstorming | 25 |
| 2.13.4 | SWOT analýza..... | 26 |
| 2.14 | Faktory úspěchu..... | 26 |
| 2.15 | Faktory a jejich řešení | 28 |
| 2.16 | Standard IPP..... | 29 |
| 3 | Charakteristika vybrané společnosti | 32 |
| 3.1 | Profil společnosti | 32 |
| 3.2 | Společnost v České republice (Ostrava)..... | 33 |
| 4 | Analýza současného stavu týmové spolupráce | 38 |
| 4.1 | Dotazníkové šetření | 41 |
| 4.2 | Výsledky dotazníkového šetření..... | 42 |
| 5 | Vyhodnocení zjištěných informací a návrhy na zlepšení..... | 58 |
| 5.1 | Vyhodnocení zjištěných informací..... | 58 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------|-----------|
| 5.2 | Návrhy na zlepšení | 59 |
| 6 | Závěr | 64 |
| | Seznam použité literatury | 65 |
| | Seznam zkratk | 67 |
| | Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce | |
| | Seznam příloh | |
| | Přílohy | |

1 Úvod

Na správné fungování týmové spolupráce se v dnešní době klade čím dál tím větší důraz. Všechny firmy se snaží uspět, mít co nejlepší postavení ve své oblasti podnikání, a proto zavádějí potřebné kroky k rozvoji tak, aby se udržely na trhu. Týmová spolupráce je důležitá pro řízení lidských zdrojů, zároveň zvyšuje harmonii a efektivnost zaměstnanců a podporuje zlepšování mezilidských vztahů. Výsledkem jsou spokojení pracovníci, kteří si uvědomují důležitost konání své práce ve prospěch organizace, a dochází ke zkvalitnění komunikace mezi všemi subjekty dané společnosti.

Přestože si firmy uvědomují důležitost této problematiky, je pro ně mnohdy těžké efektivně zavést potřebné kroky k vylepšení nebo nápravě. Proto byla studentkou zvolena ostravská pobočka IT centra, ve které bude zjišťována a vyhodnocena současná situace týmové spolupráce.

Cílem této práce je provést analýzu nynějšího stavu v oblasti týmové spolupráce a předložit návrhy, které povedou k jejímu zlepšení.

V teoretické části se studentka zaměří na charakteristiku týmů a jejich formy, které budou detailněji popsány a rozvedeny. Budou vymezená základní pravidla pro sestavení týmů, aby fungovaly efektivně a pozornost bude také věnována správnému motivování jednotlivých členů týmů. Následně bude definována i týmová spolupráce a její různorodé metody a techniky, které se využívají a přispívají k rozvoji této spolupráce.

Praktická část se bude věnovat rozhovorům s manažery, se kterými bude prodiskutován jejich názor na tým jako celek, ale i na mezitýmovou spolupráci. Tímto budou zajištěny detailnější informace o fungování jednotlivých týmů, které budou využity při vytvoření elektronického dotazníku.

Následně bude probíhat dotazníkové šetření, které umožní respondentům vyjádřit názor na oblast dané problematiky. Dotazník bude obsahovat otevřené, uzavřené i hodnotící otázky, které zajistí co nejpřesnější výsledky tohoto průzkumu.

Po vyhodnocení obou částí bude studentkou provedeno komplexní vyhodnocení daného stavu vybrané organizace, které jí dopomůže k formulaci návrhů a doporučení, které může společnost využít k řešení a vylepšení zjištěných problémových oblastí.

2 Teoretické pojetí týmu a týmové spolupráce

Tým a týmová spolupráce jsou navzájem související pojmy, bez kterých by organizace nemohly fungovat a dosahovat svých nastavených hodnot a cílů. V dnešní době je týmová spolupráce tzv. trendem, který neustále roste a klade důraz na důležitost, proto si v následujících kapitolách objasníme jednotlivé znaky a charakteristiky.

2.1 Tým

Co je to tým? Tým můžeme chápat jako skupinu na sobě závislých spolupracujících lidí, kteří se snaží dosáhnout zadaných cílů, přičemž jsou tyto cíle společně a časově omezené. Tímto se tým výrazně liší od pracovní skupiny, ve které lidé pracují samostatně, a její počet členů je prakticky neomezen. Vždy se však doporučuje pět až devět pracovníků v týmu (Horváthová, 2008). Tým mnohdy nerozeznáváme jen podle jeho velikosti a časově omezeného cíle, ale také máme několik dalších převažujících prvků, které jsou v mnoha publikacích interpretovány. Například Kolajová (2006) uvádí, že lze slovo „TEAM“ rozdělit do čtyř klíčových slov (Together, Everybody, Achieves, More). Zjednodušeně přeloženo jako slovní spojení „*společně dosáhneme více*“. Na druhou stranu Zahrádková (2005) vymezuje tým těmito charakteristikami:

- uvědomuje si společný cíl a sdílená vůle tohoto cíle dosáhnout,
- rovnoprávné postavení členů,
- vlastní a všemi respektovaná pravidla,
- jasně definované role a odpovědnosti,
- jednoznačná a efektivní komunikace a účelné řešení konfliktů,
- schopnost reflexe a hodnocení práce,
- důvěra a otevřenost,
- počet členů v týmu je okolo sedmi osob.

2.2 Faktory omezující efektivitu týmu

Jeden z faktorů omezujících tým může být tzv. skupinové myšlení. Jak tvrdí Kolajová (2006, v Janis, 2010) skupinové myšlení se objevuje, když motivace členů skupiny k získání souhlasu od ostatních převyšuje jejich motivaci k vykonání důkladné a otevřené analýzy situace. Další omezující faktor je skupinová lenost, která způsobuje

pokles pracovního nasazení v případě, že celkový výsledek je vyhodnocen v závislosti na ostatních. Tento jev zaznamenal francouzský zemědělský inženýr Ringelmann, který si všiml, že čtyři koně dosáhnou jen dvouapůlnásobku výkonu jedince (Bělohlávek, 2008). Kolajová (2006) uvádí, že existuje nespočet příčin sociální lenosti:

- ostatní to odbývají, proč bych se měl namáhat já?
- ztráta osobní odpovědnosti (ztrácím se v davu),
- snižuje se motivace při pomyšlení na společnou odměnu (Proč se snažit, když dostanou všichni stejně?),
- zhoršení koordinace – každý se zapojí v jinou dobu.

Sociální lenost se může projevovat, pokud je úkol velmi snadný, nebo si členové týmu myslí, že ostatní nepracují tak, jak by měli, ale také jsou přesvědčení, že jejich přínos k plnění zadání nelze rozpoznat. Jak tvrdí Kolajová (2006, s. 49) „*Efektivní tým je tedy takový, v němž struktura, vedení a metody práce jsou přiměřené požadavkům úkolu. Svůj význam má oddanost cíli a potřeba spojit vhodné pracovníky v takovém poměru, jaký vyžaduje splnění úkolu a závislost kroků nutných ke splnění cíle.*“ V efektivním týmu členové vnímají úkol jako důležitý nejen pro sebe, ale také pro organizaci. Hlavními podmínkami jsou spolupráce, důvěra a soudržnost. Z psychologického hlediska mluvíme o skupinové kohezi neboli o celkové přitažlivosti členů týmu. Čím větší je skupinová koheze, tím jsou pracovníci v týmu k sobě více otevření, nebojí se mluvit o svých pocitech i osobním životě. Dochází k prohlubování vztahů a nebojí se sdílet své názory a kritiku. Ostatní členové jsou schopni tuto kritiku přijmout, protože nechtějí, aby se tým rozpadl z důvodu velké sebranosti a harmonii.

2.3 Pravidla týmu

Jak již bylo zmíněno, tým si tvoří vlastní pravidla, kterými se řídí. Dělíme je na tzv. formální a neformální. Formální jsou pevně dána a nachází se v různých stanovách či směrnících. Předpisy jsou dány organizací a měly by být striktně dodržovány. Porušení těchto pravidel může vést až k tvrdým trestům a odvíjí se od konkrétního týmu a přístupu k nim. Jak tvrdí Horváthová (2008) k formálním pravidlům patří např.:

- zodpovědnost za rozhodování,
- systém kontroly,
- čas příchodu do práce,
- forma komunikace se zákazníky, klienty, a s médii,
- nakládání s citlivými informacemi.

Neformální pravidla nejsou nikde psaná, přičemž souvisí hlavně s dobou trvání týmu a společného fungování jedinců. Každý člen týmu o nich ví a řídí se jimi. K neformálním pravidlům řadíme např.:

- společná gratulace oslavencům v týmu,
- neformální večírek u příležitosti přijetí nového člena týmu,
- oslava velmi výrazných úspěchů týmu,
- způsob trávení volného času,
- správná volba oblečení.

2.4 Formy týmu

Tento pojem určitým způsobem rozděluje týmy podle jejich účelu a využití, kvůli kterého byly sestaveny. Ralf. H. Bay se pomocí přehledné klasifikace týmu snažil týmy rozdělit podle dvou následujících charakteristik (Horváthová, 2008):

- **doba fungování týmu** – týmy mohou být časově omezeny, nebo fungovat z dlouhodobého hlediska
- **organizační identita** – týmu jsou součástí organizace, nebo existují vedle formální organizace

Z literatury můžeme jmenovat hned několik forem týmu. Například zde patří projektové, inovační, strategické, virtuální týmy, Kaizen týmy, kroužky kvality, ale i tzv. Hot Groups (Horváthová, 2008).

Projektový tým je důležitým článkem projektu a po dobu jeho trvání řízení podléhá projektovým manažerům. Jak tvrdí Svozilová (2006, s. 33) „*projektový tým se skládá z osob s pověřením realizovat určitou jednotku/y práce s přesně definovaným zadáním, požadovaným výsledkem, v definovaném časovém období s určeným předpokladem pracnosti.*“ Základní pravidla se formulují na první schůzce týmu a

postavení jednotlivých členů a jejich vztah k vedení se definuje podle tzv. projektové hierarchie (Němec, 2002):

- **zadavatel projektu** – obvykle vrcholový management podniku,
- **dozor projektu** – vždy je pověřován člen vrcholového managementu, který za tyto projekty odpovídá a řídí je,
- **expertní tým** – je poradním orgánem vrcholového managementu, který se podílí na zadání projektu. Vyhodnocuje postup práce správné využívání zdrojů i dopady projektu,
- **dodavatelé** – dozor projektu kontroluje dodávky výrobků, prací a služeb pro daný projekt,
- **manažeři projektových skupin** – jsou odpovědní za práci na určených sub projektech.

Virtuální tým je skupina lidí, kteří navzájem spolupracují za účelem splnění daného cíle napříč časem a prostorem pomocí komunikačních a informačních technologií. (Kubátová, 2013). Vidíme tedy, že virtuální tým spolupracuje zejména elektronicky a ve většině případů se nikdy členové nesetkají. Výhodou je vybrat vysoce kvalifikované pracovníky, a to bez geografického omezení. Virtuální komunikace je založená na důvěře a schopnosti spolupracovat. Bariéry mohou nastat i v případě velké geografické vzdálenosti, kulturních rozdílů členů týmu a jejich úroveň jazykových schopností (Kubátová, Seitlová, 2015).

Problem solving teams jsou týmy, které jsou sestavovány v praxi a slouží při řešení problémů. Počet členů není omezen, ale z finančních a časových důvodů je nižší počet členů vždy výhodnější. Týmy se sestavují „za pochodu“, většinou v případě naléhavých a neodkladných problémů. Sběr informací a jejich vyhodnocení musí proběhnout v co nejkratším čase (Colenso, 1997).

Řešení problému by mělo probíhat v několika fázích (Řešení problémů, 2015):

- vymezit problém,
- připravit plán řešení,
- zhodnotit všechny možnosti, a to jak pozitivní, tak i negativní,
- uskutečnit sestavený plán,

- vyhodnocení a zpětná vazba.

Řešení problémů je součástí práce každého manažera a v praxi rozlišujeme problémy známé a nové. Manažer musí v těchto situacích využít metody a techniky pro řešení problému, ale také umět řešit tyto problémy se specialisty, nebo ve své skupině či týmu (Řešení problémů, 2015).

2.5 Sestavení týmu a jeho složení

Správné sestavení a složení týmu je hlavní podmínka perfektně fungující organizace. Při sestavování je důležité se zaměřit na jednotlivé oblasti, které jsou detailněji charakterizovány v jednotlivých podkapitolách.

2.5.1 Velikost týmu

Velikost týmu ovlivňuje jeho výkon a pospolitost. Odráží se od jeho cílů a typu úkolu, který má být splněn. Názory na ideální počet členů se různí, ale nejčastěji se v odborné literatuře autoři přiklání k pěti až jedenácti členům, ideálně však sedm (Čopíková et al., 2016). Pokud máme tým, kde je pracovníků méně než pět, tým ztrácí svou pestrost, tvůrčí schopnost a rozmanitost co do skutečností, znalostí a pohled na věc. Takovému týmu chybí rozmanitost osobnostních typů členů. V případě více než jedenácti lidí může počet členů vést ke ztrátě jedince z důvodu problémového začlenění do dění v týmu. Také se mohou vytvářet podskupiny, mezi kterými panuje soutěživost. Vedoucí má v tomto případě potíže motivovat jednotlivce, kterým se nemůže se věnovat individuálněji. Zjednodušeně řečeno o nich ztrácí přehled.

2.5.2 Členové týmu

Při volbě členů týmu bychom se měli zaměřit hlavně na jejich odborné dovednosti, osobnostní charakteristiky a týmové role, které k nim budou nejvíce sedět. Odborná zdatnost se odvíjí od zadaného úkolu, který má být splněn. Zahrnujeme zde všeobecnou a speciální odbornou znalost a znalost z ostatních odborných znalostí, kde řadíme např. jazykovou vybavenost. Odhadnout daného jedince můžeme na základě dokončeného vzdělání, získané praxe apod. Další odhad může být proveden pomocí jeho osobnostních předpokladů. Tyto předpoklady úzce souvisí s typem temperamentu (viz Tab. 2.1), ale také zahrnují vlastnosti, vnitřní motivaci, komunikační schopnosti, zvládání stresu, schopnost týmovosti, přizpůsobivost, pracovní tempo a oddanost k dané organizaci.

Tab. 2.1 *Typy temperamentu*

| Typ temperamentu | Autorita | Styl řízení | Prestiž | Specifika |
|--------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| SANGVINIK | Přirozená a vysoká | Kooperativní, konzultující, nedirektivní | Vysoká, včetně oblíbenosti | Smysl pro humor, nadhled |
| FLEGMATIK | Nízká | Liberální | Vysoká | Lhostejnost, uzavřenost a odstup |
| CHOLERIK | Vysoká, ale provázená strachem | Diktátorský, direktivní | Nízká, ale vyvolává poslušnost | Výrazná agresivita |
| MELANCHOLIK | Nízká, vzbuzuje spíše lítost a soucit | Snaha o participativní, nedirektivní | Vysoká | Utíká před konflikty a nepříjemnostmi |

Zdroj: Kolajová (2006, s. 31)

Jak tvrdí Maxwell (2015, s. 81) „nejlepší hráči dávají tým na první místo.“ Žádný tým nemá šanci vyhrát, pokud jedinec neupřednostní jiné hráče před sebou. Sobeckosti se můžeme zbavit následujícími kroky (Maxwell, 2015):

- snažit se být štědrí,
- vyhýbat se vnitřní politice,
- nebát se projevit svou oddanost,
- zaměřit se více na vzájemnou závislost než na nezávislost.

Způsob, kterým hodnotíme pracovníky týmu, není zcela jednoduchý a až časem se projeví, jestli jsme jedince vybrali správně.

2.5.3 Vedoucí týmu

Vedoucí je v čele celého týmu, a proto má podstatný vliv na fungování a dosahování pozitivních výsledků. Jeho styl vedení se hlavně odvíjí hlavně od jeho osobnosti. Otázkou však zůstává, co by správný vedoucí měl umět? Zahrnujeme zde několik schopností a dovedností (Horváthová, 2008):

- přimět ostatní, aby plnili úkoly,
- podporovat, rozvíjet a řídit týmovou diskuzi,
- správně motivovat členy týmu při výkonu činnosti,
- navodit pozitivní atmosféru v týmu,
- mít velmi dobré komunikační schopnosti,
- vytvořit důvěru ve svém týmu,
- rozeznat zájmy a potřeby jedinců,
- korigovat potencionální konflikty.

Každý manažer by měl mít optimální styl vedení, ale jaký je ten správný? Touto problematikou se zabýval profesor R. Meredith Belbin, který rozdělil vůdce na dva typy – koordinátor a formovač.

2.5.4 Týmové role a jejich charakteristiky

Každý člen týmu při začlenění do skupiny přijímá určitou zodpovědnost a pracovní povinnost, kterou musí náležitě splnit. Obecně můžeme role vymezit na výkonové role, které se zaměřují na provedení úkolu, funkčnost týmu, jeho produktivitu a další. Druhým typem jsou role socioemocionální, které se zaměřují na vnitřní týmové vztahy, stmelení, udržování pozitivní nálady, dodržování pravidel atd. Podrobnějšímu dělení týmových rolí se zabýval již zmíněný profesor R. Meredith Belbin, který vymezil role do devítičlenného modelu. Tento model je nejznámější a nejvíce zmiňovaný ve všech odborných literaturách na toto téma.

Belbin (2012) uvádí, že jsou jednotlivé týmové role rozděleny následovně (viz Obr. 2.1):

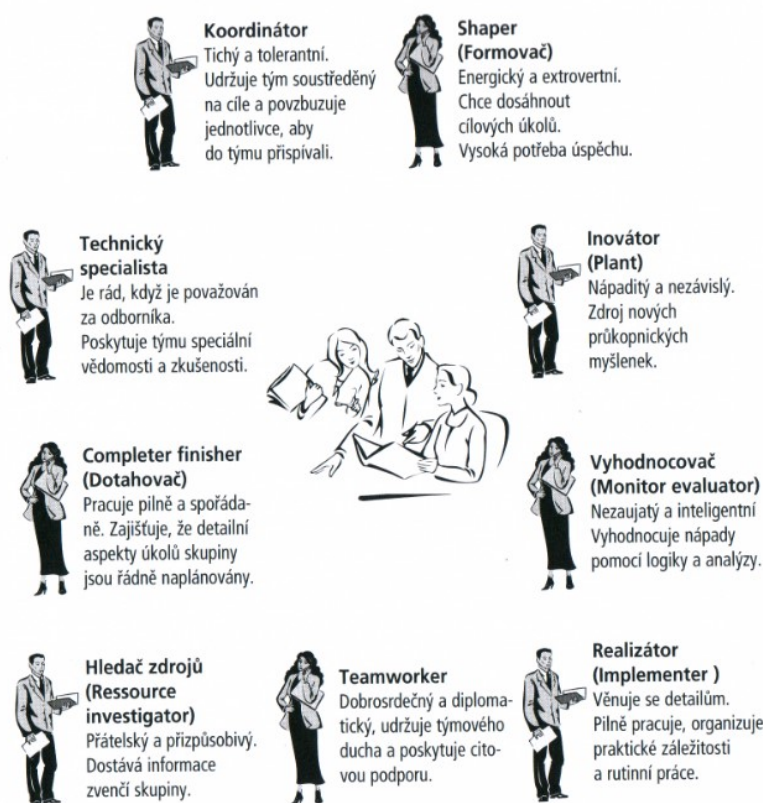
- Inovátor, myslitel** (Innovator/plant) – tento člověk je velmi kreativní, přicházejí s novými myšlenkami a nápady pro řešení situace, rád překonává překážky a má velmi bujnou fantazii pomocí, které využívá netradičních postupů. Tento jedinec je na druhou stranu uzavřený, tichý, rád pracuje sám a neúčastní se týmových diskuzí.
- Vyhledavač zdrojů** (Resources investigator) – tento jedinec je opakem inovátora. Nebojí se skrývat nadšení, je komunikativní, dynamický, neklidný, oblíbený, odvážný, časově přizpůsobitelný a pohotový. Rád shání nové

kontakty i příležitosti a jeho hlavním úkolem je se postarat o vztahy týmu a okolí.

- c) **Koordinátor** (Co-ordinator/chairman) – charakteristickým znakem je demokratický styl vedení, pomocí kterého využívá svou schopnost motivovat a dopřát prostor pro seberealizaci ostatním příslušníkům týmu. Je způsobilý dovést ostatní ke společnému cíli, důvěřuje všem pracovníkům, dokáže rozpoznat jejich talent a toho využívá ve prospěch týmu. Nebojí se improvizovat a věří v klidné řešení situace.
- d) **Usměrňovač** (Shaper) – neboli „formovač“. Způsob vedení je spíše direktivní a tvrdý. Tvoří pravidla, vymezuje pracovní náplň a vysvětluje ostatním cíle, kterých musí být dosaženo. Je velice soutěživý, nekompromisní, hádavý, tvrdohlavý, někdy může reagovat agresivně a postrádá empatii k lidem. Zakládá si na celkových výsledcích týmu a jeho výkonu.
- e) **Monitor vyhodnocovač** (Monitor-evaluator) – můžeme ho popsat jako seriózního, opatrného a kritického člověka. Nežene se do věcí po hlavě, ale rád si dá na čas ve svém konečném rozhodnutí, protože se bojí selhání. Toto chování však může mít dopad na utopení dobrých myšlenek a příležitostí. Jeho skutečnou motivací je úspěch projektu.
- f) **Týmový pracovník** (Team worker) – vytváří dobré pracovní prostředí, upevňuje interní vztahy a snaží se předejít konfliktům nebo jim zcela zamezit. V kritických situacích reaguje nerozhodně, ale jinak jedná s citem, protože mu záleží na pocitech ostatních, a dokonce je ochoten obětovat svůj vlastní názor.
- g) **Realizátor** (Implementer) – klade důraz na praktičnost a disciplínu. Dodržuje pravidla a kázeň, zároveň je však neochoten přistoupit na změnu, protože se bojí, že dojde k ohrožení systému. Dokáže se vyrovnat pouze s jasně zadaným úkolem, jinak ztrácí motivaci a špatně se s touto situací vyrovnává.
- h) **Komplementovač finišer** (Finisher) – dokončuje projekt či úkol. Je velmi všímavý, pozorný a má smysl pro detail. Rád věci dotáhne do konce, ale chybí mu nadhled, protože se rád zaměřuje na podrobnosti, a tím ztrácí celkový pohled na věc. Jeho hlavní motivací je dokonalý output práce, na který klade časové a nákladové požadavky. To však může být zdrojem mnoha problémů.

- i) **Specialista** (Specialist) – má velmi hluboké technické, odborné dovednosti a znalosti. Jeví určitý zápal pro svůj obor a je proti přístupům jiných odborníků. Hlavním problémem je komunikace, ale i přes to je zván k určitým rozhodnutím, které potřebují obsáhlou zkušenost a specifickou znalost.

Obr. 2.1 Devět týmových rolí podle Belbina



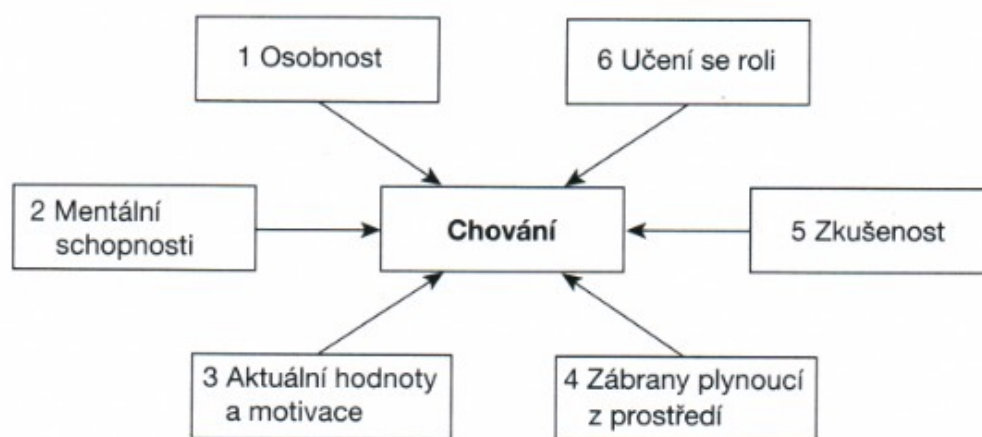
Zdroj: Arnold et al. (2007, s. 452)

2.5.5 Učení a rozvoj členů týmu

Každý člen se po dobu působnosti v týmu vyvíjí a učí se, ale zároveň by se měl sám navíc rozvíjet z vlastní iniciativy. Především by se člen týmu měl snažit o rozvoj svých silných stránek neboli toho, v čem nejvíce vyniká. Současně by se měl snažit o redukci svých nedostatků – slabých stránek. Právě například díky učení se rolí v týmu jedinec potlačuje své přirozené chování. Toto učení se objevuje tehdy, když se daný pracovník se snaží zdokonalit ve svých týmových dovednostech. Jak tvrdí Belbin (2012, s. 31) „lidé se učí modifikovat své chování v závislosti na konkrétní situaci tak, že rozpoznávají role ostatních a zároveň se pokouší zjistit, které role jsou pro ně zvládnutelné a které nikoli.“ Díky tomuto dokáže dotyčný spolupracovat i s člověkem,

se kterým nemá moc pozitivní vztah. Na rozvoj člena týmu, jeho učení a chování nemá vliv jen již zmíněný faktor, ale dalších pět faktorů, které jsou zaznamenány v obrázku 2. Musíme si uvědomit, že se každý jednatel v týmu se rozvíjí s postupem času sám, ale také díky jeho ostatním kolegům, vedoucím a organizaci.

Obr. 2.2 Co je základem chování z hlediska týmových rolí?



Zdroj: Belbin (2012, s. 32)

2.6 Motivace týmu

Motivace členů týmu by měla být prioritou každého vedoucího týmu. Není však jednoduché najít správný způsob motivování, protože každý jedinec vnímá motivaci individuálně. V odborných publikacích se můžeme setkat s velkým množstvím motivačních teorií a přístupů, ale k nejznámějším patří například:

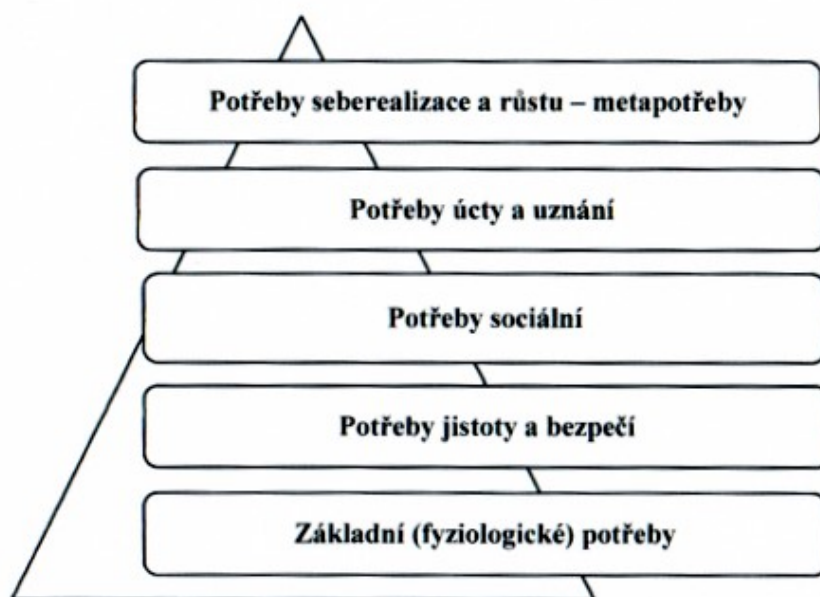
- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- teorie X a Y podle profesora Douglase McGregora,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb,
- ERG teorie neboli Alderferova teorie motivace,
- McClellandova teorie motivačních potřeb manažerů,
- Vroomova teorie očekávání.

Každá z těchto teorií se samostatně zabývá chováním, motivací a pracovní výkonností jedince. Pro podrobnější popis byla vybrána teorie Maslowova.

Maslowova teorie potřeb

Maslow zastával názor, že nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby. Jestliže jsou uspokojeny základní potřeby (potrava, oděv, ubytování), pak do čela vstupují potřeby vyšší úrovně (jistota). Proto potřeby sociální přicházejí až tehdy, když jsou uspokojeny ty fyziologické (Mikuláščík, 2007). Na základě této teorie byla vytvořena pyramida hierarchií potřeb (viz Obr. 2.3).

Obr. 2.3 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Horváthová et al. (2013, s. 152)

2.7 Komunikace v týmu

Komunikace je základem pro týmovou spolupráci pomocí. Pomocí ní jsou jednotlivci schopni spolupracovat. Jde o tzv. nástroj, který dopomáhá k dosažení společných cílů, fungování týmu a bez ní by mezi členy vznikaly komunikační bariéry. Komunikaci je potřebné se učit a její nedostatky mohou vést až k fatálním následkům. Jak zmiňuje Horváthová (2008, s. 98) „nejběžnějším a nejužitečnějším způsobem komunikace v týmu jsou však pracovní porady.“

Pracovní porady

Pracovní porady jsou důležitou spojkou mezi vedoucím týmu a ostatními jeho členy. Bez jejich pravidelných realizací by tým nemohl pracovat efektivně, i když

některým pracovníkům to může připadat jako ztráta času. V závěru je to však dobře vynaložený čas, který dříve či později přinese své „ovoce“.

Příprava schůzky zahrnuje tyto čtyři tematické okruhy (Kubátová et. al., 2013):

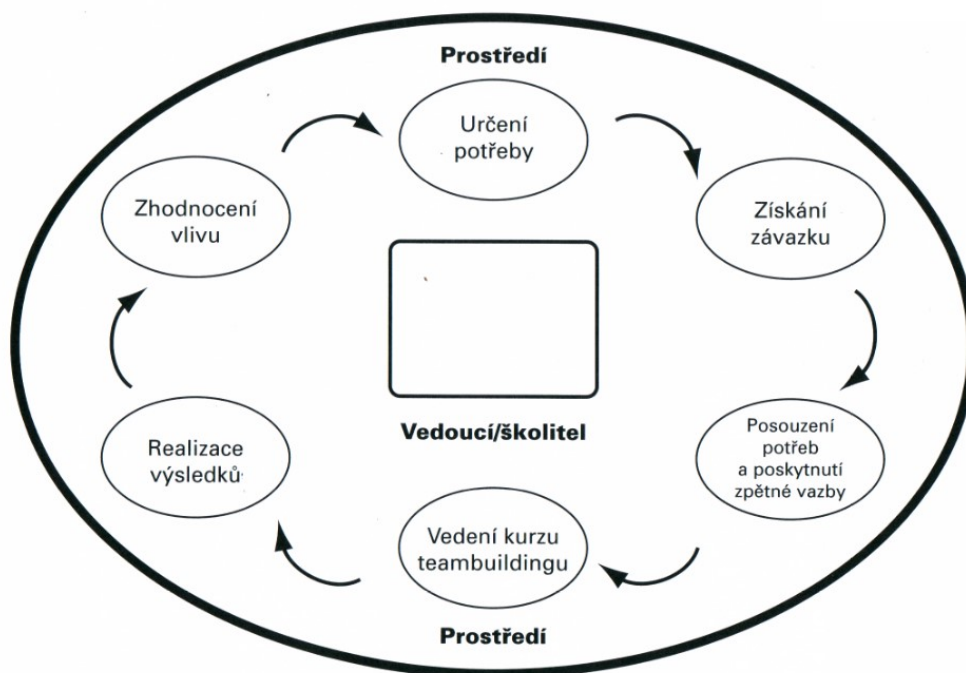
- vymezit obecné a konkrétní cíle jednání,
- vybrat a zorganizovat účastníky jednání,
- sestavit program,
- určit čas a místo konání.

Pokud bude organizátor postupovat dle výše sepsaných okruhů, zamezí tím případným problémům, například z pohledu časového a nákladového hlediska.

2.8 Budování týmu

V týmu se mnohokrát objevují negativní situace, které jsou způsobeny nepřátelskými vztahy mezi členy týmu nepodávajícími takový výkon, jaký by měli. Aby tyto situace byly vyřešeny co nejrychleji, využívají jak organizace, tak i jednotliví vedoucí týmu tzv. **teambuilding**. Pojem teambuilding byl zaveden v šedesátých letech a stal se základem managementu. Jeho hodnota a význam se postupem času měnily a získal velkou popularitu v obchodních organizacích. Z počátku byl teambuilding využíván ke zlepšování mezilidských vztahů, byl kladen důraz na pospolitost skupiny a její pozitivní energii a souznění. Dnes ale také zahrnuje nejen vycházení členů mezi sebou, ale také jak týmy vykonávají svou práci. Jak udává Payne (2007, s. 8) „*v nejširším slova smyslu je teambuilding prostředek pro zajištění harmonické, produktivní a efektivní spolupráce jednotlivců a maximalizace provedení úkolu a dosažení cíle.*“ V procesu teambuildingu vymezujeme šest kroků zobrazených v obrázku 2.4. Teambuilding také musí být vhodně načasován a využíván jen v případě nejvyšší potřeby. Jak zmiňuje Payne (2007), je vhodné aplikovat dva testy. První test se zaměřuje na indikátory špatného provádění úkolů a problematice mezilidských vztahů. Zde se jedná především o týmy, které řeší konflikty mezi sebou, neumí komunikovat, dodržovat termíny apod. Test číslo dva hodnotí vhodný čas pro teambuilding s cílem podpořit výkonnost při plnění úkolů a řešení současných, ale i budoucích změn. Je nutno říct, že test číslo jedna vykonávají vedoucí i členové týmu a toto je hlavním rozdílem od druhého testu, který provádí pouze vedoucí.

Obr. 2.4 Šest kroků v procesu teambuildingu



Zdroj: Payne (2007, s. 9)

2.9 Týmové cíle

Cíle jsou podstatným prvkem týmu, které musí být jasně stanoveny a být nastaveny tak, aby byly reálně splnitelné. Na jejich plnění se podílí všichni členové týmu a tím se zavazují jistě odpovědnosti nejen vůči sobě, ale také ostatních.

Koubek (2007) tvrdí, že při určení cílů musí být splněny jisté podmínky:

- každý cíl by měl být kvantifikovatelný a měřitelný,
- cíle by měly být splnitelné,
- členové týmu by měli mít určitý zápal do předem stanovených cílů a tyto cíle by měly být podnětné,
- měly by být formulovány písemně, zřetelně, jednoznačně a stručně,
- při jejich stanovení by měl být zanechán prostor pro součinnost členů týmu,
- měly bychom zvažovat i ty cíle, které nejsou měřitelné nebo alespoň ověřitelné.

Všechny organizace mají tzv. **hierarchii cílů**, které jsou nastaveny pro organizaci jako celek, ale také pro jednotlivé divize, útvary, oddělení apod. Horváthová (2008) zmiňuje, že týmy mají stanoveny tyto cíle:

- cíle, které jsou propojeny se strategickými cíli celé organizace a vycházející z nich,
- vlastní a určité cíle odvozeny přímo z primárního týmového zadání.

Na základě těchto týmových cílů Krüger (2004) rozlišil:

- **kvantitativní cíle**, kdy měrnými veličinami jsou podnikohospodářské ukazatele, tzn. obrat, náklady, čísla o výrobě a prodeji, kvalitativní ukazatele a další,
- **kvalitativní cíle**, které nemůžeme vždy kvantifikovat. Zahrnujeme zde cíle v personálním a organizačním rozvoji, kreativní cíle, koncepční rozvoj apod.

Je nutno podotknout, že stanovení cílů je alfou a omegou plánování. Je proto nutné tomuto věnovat patřičnou pozornost, protože pokud dojde k jediné chybě, může to odnést nejen tým, ale také celá organizace.

2.10 Týmová spolupráce a její podstata

Týmová spolupráce je základním stavebním kamenem týmu, prostřednictvím kterého musí dojít k vzájemnému propojení předností a potenciálu všech příslušníků tak, aby dosáhli vytyčeného cíle. Týmová spolupráce je charakterizována jako proces za sebou jdoucích fází – od stanovení záměru přes vytvoření až po zpětnou vazbu. Za tímto procesem se skrývá maximální pracovní úsilí a k výsledku vede dlouhá a náročná cesta.

Tomuto říkáme tzv. **synergický efekt**, který můžeme vyjádřit vzorcem (Horváthová, 2008):

$$\text{SE (synergický efekt)} = \text{VT (sehranost týmu)} - \text{SVJ (souhrn výsledků práce jednotlivců)}$$

Tento vzorec lze vyjádřit také „matematickou“ formulí:

$$1 + 1 + 1 + 1 = 7$$

Otázkou však zůstává, kdy a proč se vytváří tento efekt? Podle Bělohlávka (2008) může být důvodů hned několik:

- odlišné znalosti a zkušenosti,
- nápady ostatních členů jsou inspirativní,
- rozdílné postoje k práci,
- chovat se zodpovědně vůči spolupracovníkům, abychom je neklamali,
- tlak spolupracovníků, který podporuje vlastní úsilí,
- podpora slabých článků týmu,
- společná prezentace výsledků.

Protikladem synergického efektu je **negativní synergický efekt**, který může zapříčinit oslabení výsledků týmu nad celkovým úsilí jednotlivců, což můžeme vyjádřit:

NSE (negativní synergický efekt) = SVJ (souhrn výsledků jednotlivců) – VT (výsledek týmu)

„matematický“ vzorec by vypadal následovně:

$$1+1+1=1$$

Příčinami jsou podle Bělohlávka (2008) například:

- špatné mezilidské vztahy a komunikace,
- odlišnost cílů,
- neschopnost prosadit vlastní a dobrý názor,
- skupinová lenost a dlouhé rozhodování,
- negativně působící tlak skupiny.

2.11 Procesy týmové spolupráce

Týmovou práci je možno chápat jako proces a sled po sobě jdoucích těchto fází (viz Obr. 2.5).

Obr. 2.5 *Proces týmové práce*



Zdroj: vlastní zpracování

Týmy by se měly naučit využívat metodu **SMART**, která jim pomůže ke správnému stanovení cíle a vymezení postupu, jak daného cíle dosáhnout. Tato analytická technika musí být v souladu s cíli organizace, s kterými jsou členové týmu srozuměni. Velký vliv má v této fázi vedoucí, který musí objasnit jednotlivé otázky spojené s těmito cíli a zároveň je třeba vybudovat **systém controllingu cílů** neboli písemný záznam cílů.

Každé písmeno metody **SMART** přesně vystihuje danou vlastnost stanoveného cíle. Jsou to tyto charakteristiky (Horváthová et al., 2013):

- S** *Specific* (specifický) - originální, konkrétní, náročný, srozumitelný
- M** *Measurable* (měřitelný) – vyjádřen číselnými hodnotami
- A** *Acceptable* (akceptovatelný) – přijatelný pro manažery, zaměstnance atd.
- R** *Realistic* (reálný) – uskutečnitelný, splnitelný, aby podporoval výkon
- T** *Timed* (termínovaný) – časově omezený

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 2.5.2, do týmu se musí vybírat členové s přijatelnými osobnostními charakteristikami a odbornými požadavky tak, aby byli schopni dosáhnout úkolového cíle. Celý proces by měl být postaven na normách a pravidlech, která nemusí být vždy sepsána (viz kapitola 2.4). Pokud se budeme konkrétně bavit o procesu řešení úkolu, tak v této fázi, je vhodné se v této fázi věnovat podobě problému, který musí být řešen. Vyvrcholením jednotlivých fází je zpětná vazba, která slouží k reflexi týmu, vede k získání zkušeností, které mohou mít pozitivní i negativní důsledek z ukončené práce (Horváthová, 2008). Tým by měl diskutovat o vlastním průběhu práce, hodnotit používané techniky a pravidla, otevřeně mluvit o chování ostatních a chybách skupiny jako celku. Zpětná vazba může sloužit jako pomoc týmu, ale i organizaci při dosahování nastavených cílů v budoucnosti.

2.12 Vývojová stádia týmu

Aby tým mohl vzniknout, musí projít několika fázemi vývoje. Každý tým by měl těmito fázemi postupně prodrat, ale to neznamená, že budou fungovat efektivně. Týmy se postupně vyvíjí, mění, rostou, a dokonce mohou v čase zaniknout. Všechny tyto znaky mohou vést ke konfliktům a sporům, které ovlivňují výkonnost celého týmu při průchodu jednotlivými etapami vývoje.

Bay (2000) uvádí, že týmová práce probíhá vždy ve dvou rovinách současně:

1. **věcná rovina** je ta, která zahrnuje všechna hlediska týkající se reálného zvládnutí řešeného úkolu i sebeorganizace týmu.
2. **rovina interakce** je ta, která se zabývá mezilidskými vztahy a jejich rysy, například: prospěšné a nežádoucí chování, pořadí hodnot, použití vlivu apod.

Principy vývoje týmové práce popisuje tzv. **teorie skupinové dynamiky**, která má čtyři fáze (Wheelan, 2016):

1. **Formování (forming)** – v této fázi se vybírají jednotliví členové týmu, poprvé se setkávají a „otřukávají“, nejsou zde ještě rozdělené role. Lidé se snaží ukázat své nejlepší „já“, a to může vést až k nepřírozenému chování. Konflikty se zde téměř nevyskytují a snaží se jim vyhnout. Atmosféra působí napjatě a jedinci nejsou otevření vůči sobě.

2. **Bouření (storming)** – toto je období konfliktů, rozdílných názorů a stížností. Začínají vznikat skupiny, které se chtějí mít určitou moc a autoritu ostatních. Vytvářejí se nám konflikty, které souvisí s budoucími rolemi, pravomoci a odpovědností. Definují se společné postupy, které vedou ke splnění cíle.
3. **Normování (norming)** – následuje vytváření norem a pravidel týmu. Dochází k ujasnění stylu práce, pracovníci se podporují v otevřených názorech a postojů. Vztahy působí otevřeněji a vřeleji, protože mizí podskupiny a tým je již brán jako celek. Lidé začínají přijímat své role a berou je zodpovědně. Tým začíná být aktivnější prostřednictvím rychlých diskuzí. Konfliktům se všichni vyhýbají, což je z dlouhodobého hlediska nepříznivé.
4. **Růst výkonnosti (performing)** – v této etapě už panuje harmonie a radost. Účastníci se těší na společnou práci, jsou otevřenější i důvěřivější vůči sobě a zvyšuje se tím hodnota skupinové koheze. Ke splnění cíle se jednotlivé úkoly plní konstruktivně, efektivně, aplikují se metody týmového řešení a konflikty jsou vnímány jako možnost k rozvoji. Na pravidelných poradách dochází ke zpětné vazbě, která je velmi důležitá.

Po všech čtyřech etapách většinou přichází **fáze opojení**, kdy členové přijímají pozitivní energii z úspěchu a „slávy“. Na druhou stranu může nastat **fáze zklamání**, což vede s největší pravděpodobností k zániku týmu. Model vycházející z vývoje týmové práce se považuje za velmi důležitý, protože definuje jednotlivé znaky fáze, ve kterých se tým nachází.

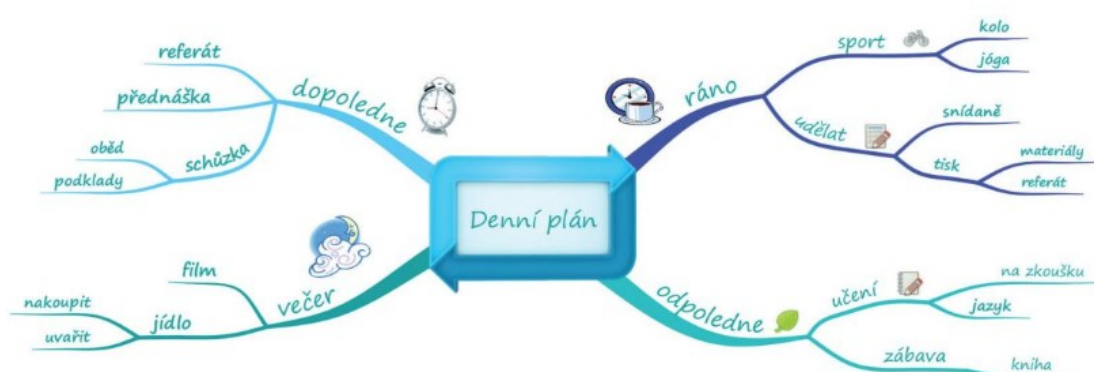
2.13 Techniky

Týmy se střetávají s velkým množstvím úkolů, které musí vyřešit. Některé mohou být jednodušší a některé zase komplikovanější. Rozhodnutí je na celém týmu, podle kterého řešení budou postupovat. Musí zvolit co nejlepší z technik týmové spolupráce, kterých existuje celá řada. Pokud týmy nejsou schopné ovládat tyto techniky, mohou nastat problémy hned v počáteční fázi. Většinou je tato situace způsobena vedoucím, který není schopen jasně definovat cíl a popsat jednotlivé kroky k jeho dosažení. Mezi techniky týmové spolupráce můžeme řadit hned několik (například: Occamova břitva, synektika, Delfská metoda, brainwriting, morfologická mřížka, vícekritériální rozhodování, analýza silového pole a další.), ale v této podkapitole se zaměříme na pár vybraných.

2.13.1 Myšlenkové mapy

Je jedna z velmi kreativních metod, která zaznamenává myšlenky, nápady pomocí obrázků či schémat. Mapu používáme v případě problému, který potřebujeme vidět ze všech úhlů pohledu. Podstatou je, že ze středu problému vychází témata, a to ve směru hodinových ručiček. Tyto témata můžeme postupně rozvádět do více detailů. Hlavním přínosem je znázornění vztahu mezi problémem a dílčími tématy. Tím dochází k rozvoji kreativity jedince. Nevýhodou je však chybějící známost této metody a zkušenost s její aplikací. Myšlenkové mapy (viz Obr. 2.6) vedou také k nepřehlédnutelnosti a ke špatnému rozvržení.

Obr. 2.6 Myšlenková mapa – seznam denních úkolů

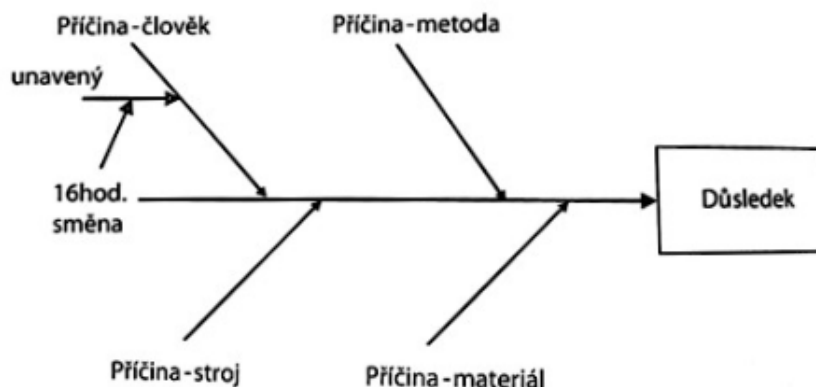


Zdroj: Černý a Chytková (2014, s. 29)

2.13.2 Ishikawův diagram

Také známý jako „rybí kost“ neboli diagram příčin a následků. Mnohdy je využíván pro analýzu kauzálních vztahů příčina – následek. Tento diagram řeší až důsledky, naopak neřeší jejich příčiny a výstupem je nalezení tzv. kořenových příčin problému (Blecharz, 2015). Příčiny se vyhodnocují dle odpovědí na otázku „Proč?“ a tato otázka se se vyslovuje pětkrát podle postupu 5Why. Základem této techniky je obrázek kostry ryby (viz Obr. 2.7), kdy od „hlavy“ vypíšeme jev, který má podíl na našem důsledku. Žebra ryby nám budou zobrazovat hlavní skupiny příčin. Tyto skupiny obsahují (stroj – machine, materiál – materiál, člověk – man a metody – methods). Skupiny nejsou však povinné a testující si může sám zvolit své vlastní názvy, které použije. Ideální počet je však mezi 4–6. Výstupem této metody je nalezení příčin a jejich odstranění.

Obr. 2.7 „Rybí kost“



Zdroj: Blecharz (2015, s. 86)

2.13.3 Brainstorming

Brainstorming patří mezi nejpoužívanější metodu v rámci týmové spolupráce. Jedná se o rychlou diskuzi mezi členy týmu navzájem. Jak zmiňuje Arnold et al. (2007, s. 608) je to „*technika generování (produkování) nápadů, při níž lidé promýšlejí co možná nejvíce věcí, jež mohou být závažné z hlediska řešení daného problému, jakkoli se tyto nápady mohou zdát odlehlé („přitažené za vlasy“)*“. Postup je zcela jednoduchý. Nejdříve představíme daný problém a vyzveme jedince, aby vygenerovali co největší množství nápadů a návrhů na řešení. Postupně se uděluje slovo tak, aby se prosadili i tolik neprůbojní jednotlivci. Techniku vede moderátor (koordinátor), který motivuje členy svými otázkami. Tajemník zapisuje nápady, které jsou důležité v konečném výsledku. Technika je ukončená ve chvíli, kdy diskuze a nápady ustanou. U brainstormingu se musí dodržet i jisté zásady (Bělohávek, 2008):

- žádné kritizování,
- ve fantazii se meze nekladou,
- chceme dosáhnout velkého množství nápadů,
- všichni jsou si rovni.

Celkovým výstupem je dostatek příčin a řešení problémů, rozříděný dle možnosti reálného využití (Horváthová, 2008).

2.13.4 SWOT analýza

Další metodou je tzv. metoda **SWOT**, u které můžeme definovat jednotlivá písmena následovně:

- S** (Strenghts) – silné stránky
- W** (Weaknesses) – slabé stránky
- O** (Opportunities) – příležitosti
- T** (Threats) – hrozby

Amstrong (2015, s. 208) uvádí, že je to analýza, která se „*zaměřuje na vnitřní faktory organizace (silné a slabé stránky) i vnější faktory organizace (příležitosti a hrozby)*“. Výsledkem je schéma čtyř kvadrantů popisující stav a situaci daného problému. Analýza silných a slabých stránek se týká současného stavu, zatímco příležitosti a hrozby toho budoucího. Tato metoda je hlavně využívána v marketingu a strategickém plánování společnosti organizace.

2.14 Faktory úspěchu

Pro úspěšnost týmu je potřeba, aby se vyrovnával s vnějšími i vnitřními faktory, které je mohou ovlivňovat jeho efektivnost (Horváthová, 2008). Mluvíme zde o:

- **externích podmínkách**
 - organizační podmínky,
 - průběh komunikace,
 - podpora materiální a motivační.
- **interních podmínkách**
 - strukturální faktory
 - procesní faktory tzv. měkké faktory

Vnější faktory úspěšnosti týmu si následně zobrazíme a popíšeme v tabulce 2.2.

Tab. 2.2 *Vnější faktory úspěšnosti týmové práce*

| | |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizační podmínky v organizaci | <ul style="list-style-type: none"> ▪ prohlášení týmové práce za novou formu spolupráce, která bude v organizaci všemi akceptována ▪ delegování pravomoci a stanovení odpovědnosti pro týmy ▪ vyjasnění pozice týmu vzhledem k ostatním organizačním jednotkám ▪ vyjasnění pozice vedoucího týmu vzhledem k organizaci |
| Proces komunikace | <ul style="list-style-type: none"> ▪ specifikace dat a informací, ke kterým má tým přístup ▪ specifikace dat a informací o týmové práci poskytovaných ostatním organizačním jednotkám ▪ způsob a formální cesty rychlého získání potřebných informací týmem ▪ způsob komunikace s ostatními organizačními jednotkami |
| Materiální a motivační podpora | <ul style="list-style-type: none"> ▪ podpora vzdělávání a rozvoje týmu ▪ zajištění přístupu k personálním, materiálním a technickým zdrojům |

Zdroj: Horváthová (2008, s. 156)

Procesní faktory jsou ovlivňovány tempem růstu týmu. Zahrnují problematiku práce s daty, řešení konfliktů, zpětnou vazbu a další. Na rozdíl od strukturálních faktorů, které jsou podrobněji popsány v tabulce 2.3.

Tab. 2.3 *Vnitřní faktory úspěšnosti týmové práce*

| Strukturální faktory |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ týmové cíle – musí být jasně a přesně stanoveny, týmu vysvětleny, všemi akceptovány a pravidelně revidovány (<i>Poznámka: podrobněji je tato problematika rozebrána v kapitole týkající se týmových cílů.</i>) ▪ systém controllingu – musí být vytvořen určitý systém kontroly dosahování požadovaných cílů (<i>Poznámka: podrobněji je tato problematika rozebrána v kapitole týkající se procesu týmové práce.</i>) ▪ vedení týmu – musí být ustanoven vedoucí týmu, jsou na něj kladeny odlišné požadavky než v běžných podmínkách řízení, jeho úkolem je řídit a usměrňovat týmovou práci, motivovat a podporovat ostatní při dosahování společných cílů (<i>Poznámka: podrobněji je tato problematika rozebrána v kapitole týkající se vedoucího týmu.</i>) ▪ skladba týmu – musí být vybráni takoví členové týmu, kteří odpovídají požadavkům stanoveného cíle (<i>Poznámka: podrobněji je tato problematika rozebrána v kapitole týkající se sestavení týmu.</i>) ▪ vymezení pravomoci a odpovědnosti - musí být jasně dány nejen pravomoci týmu, což je právo učinit rozhodnutí, vykonat činnosti, nebo řídit ostatní ve vykonávání činností, které vedou k dosažení cílů týmu, ale i odpovědnosti, kdy jde o závazek týmu za splnění svých cílů |

Zdroj: Horváthová (2008, s. 156)

2.15 Faktory a jejich řešení

Správný chod týmu nám mohou ovlivňovat také kritické faktory, které mají negativní dopad na tým. Jedním z nich je právě konflikt, který je nejrozšířenějším problémem v týmové spolupráci. Konflikty dělíme na typy (Payne, 2007):

1. **Konstruktivní konflikt** – je takový konflikt, který vzniká při spolupráci řešeného úkolu vytvářením nápadů, nebo když se členové potýkají se složitým problémem. Jedinci nevytváří rivalitu mezi sebou, ale snaží se zápasit a vyhrát nad problémem, kterému čelí.
2. **Destruktivní konflikt** – je tzv. středobodem všeho dění v týmu a prohlubuje neshody. Narušuje morálku a může vyvolat nezodpovědné chování (například nadávky a křik).

Prevence proti konfliktům je důležitá a je třeba si včas uvědomit, kdy se konflikt vytváří, aby bylo možné mu předejít. Otázkou však zůstává, jak poznáme, že se konflikt blíží? Většinou se tyto signály týkají soutěživosti a nevřelých vztahů mezi členy, zamítání nových nápadů a myšlenek, pomluv a přímých obvinění. Nesmíme také opomenout špatnou komunikaci.

Pokud podchytíme konflikt v počáteční fázi, je možné, že nenabere širšího rozměru. V případě, že už jsme se do nezvladatelného konfliktu dostali, můžeme podle následujícího souboru cvičení odstranit nebo omezit konflikt a najít cestu k respektování druhých i jejich zájmu s ohledem na celou skupinu (Hermochová, 2006). Jedná se o tyto cvičení:

- a) Sokratovský dialog,
- b) kontrolovaný monolog,
- c) nabídka a poptávka,
- d) mezníky,
- e) zpracování konfliktu v triádách,
- f) projekce,
- g) skupinová mozaika a další.

Každý nás se ve své práci někdy ocitl v konfliktu, ať už jako prostředník nebo jako strana konfliktu. Jen málokdy se nám podaří konfliktu zamezit, nebo jej zcela odstranit.

V této situaci by nám měl pomoci náš manažer, neboť jeho klíčové schopnosti jsou konflikty rozpoznat, pochopit a zvládat. Jaké postupy však může manažer využívat při řešení konfliktu? Kubátová et al. (2013, s. 164) uvádí, že „z celého spektra technik a postupů zvážíme pouze tři, a to ty, které manažer může použít v roli vyjednavče.“ Zahrnují:

- obsah konfliktu,
- vztahy mezi členy konfliktu,
- proces vývoje konfliktu.

2.16 Standard IPP

Je to jeden z mezinárodně uznávaných standard z oblasti řízení lidských zdrojů. Po získání tohoto standardu si organizace pojistí nejvýznamnější stupeň řízení lidských zdrojů a důkaz, že rozvoj organizace jde „ruku v ruce“ s rozvojem zaměstnanců.

Standard IIP (Investors in People) je brán jako nástroj pomocí, kterého můžeme zvyšovat výkonnost a konkurenceschopnost organizace prostřednictvím investic do lidských zdrojů, jako přístup, který sleduje organizaci efektivně se rozvíjet a vést své zaměstnance (Horváthová, 2008).

Průzkumy, které byly dělány na základě této aplikace, přinesly pozitivní výsledky. Například se zlepšila celková interní komunikace, zvýšila se spokojenost zákazníka, a dokonce tento program přispěl k vyššímu využití týmové spolupráce a rozvoji inovací.

Důležitými znaky a rozdíly od jiných standardů se standard IIP vyznačuje svým pozitivním zaměřením na postupné rozvíjení a zdokonalování, nehledá žádná negativa a nepředepisuje postupy. Každá organizace má svůj individuálně vytvořený standard, který se vytváří na základě doporučení kvalifikovaných konzultantů. Nezahrnuje povinnou dokumentaci a prokazuje se prostřednictvím rozhovoru s reprezentativním vzorkem zaměstnanců (respondentů).

Postup k obdržení standardu IIP (Horváthová, 2008):

- rozhodnutí o získání standardu, závazek organizace věnovat pozornost oblasti lidských zdrojů,
- počáteční analýza a sestavení akčního plánu,
- provedení akčního plánu – účast vedení zaměstnanců na odborných seminářích a kurzech,
- výsledné hodnocení
- definitivní rozhodnutí o udělení certifikátu,
- pravidelné překontrolování minimálně co tři roky.

Na území České republiky zabezpečuje certifikaci IPP agentura CzechInvest, která je držitelem této licence a zajišťuje plnění podmínek a povinností s ní spojené (sledování kvality, realizace marketingových činností – souvisí s prezentací standardu IIP o jeho důležitosti a přínosu k rozvoji oblast rozvoje a řízení apod.).

Shrnutí teoretické části

V teoretické části této bakalářské práce jsme se zaměřili na charakteristiky týmu a týmové spolupráce. Pozornost byla věnována sestavení, složení a jednotlivým formám týmu. Každá forma byla detailněji popsána a vysvětlena tak, jak funguje a jaký má význam. Následně jsme si objasnili, jak správně motivovat tým a popsali si jednu z nejvýznamnějších motivačních teorií tzv. Maslowova teorie hierarchie potřeb.

Dále jsme si rozebrali důležitost komunikace, která je základem správné spolupráce. Zmínili jsme nejběžnější a nejužitečnější způsob komunikace tzv. pracovní porady a teambuilding jako prostředek pro zajištění harmonické, efektivní a produktivní spolupráce jednotlivců tak, aby tým dosáhl svého stanoveného cíle.

Definována byla také týmové spolupráce a její procesy. Zároveň byly vymezeny vývojová stadia týmu, kde jsme přesně pospali jednotlivé fáze, kterými si tým musí projít při vytváření. Byly také zmíněny techniky, které tým využívá při postupu řešení. Zde bylo vybráno několik technik, které byly následně detailněji popsány. V neposlední řadě jsme

charakterizovali vnější a vnitřní faktory, které mohou ovlivňovat efektivnost týmu a zároveň jejich řešení.

Závěrem teoretické části jsme formulovali význam standardu IIP neboli mezinárodně uznávaný standard, díky kterému si firma pojistí nejvýznamnější stupeň řízení lidských zdrojů a důkaz, že rozvoj organizace jde „ruku v ruce“ s rozvojem zaměstnanců.

3 Charakteristika vybrané společnosti

V následující kapitole bude představena vybraná společnost, historie, její působnost na světovém poli, ale také v České republice, kde se nachází blíže specifikované IT centrum, ve kterém byl autorkou prováděn průzkum. Společnost chtěla zůstat v anonymitě, proto její jméno nebude uvedeno. Níže zmíněné informace pocházejí z interních dokumentů, z konzultací se zástupci, ale také z veřejně dostupných materiálů, které zde nemohou být uváděny.

3.1 Profil společnosti

Společnost je z pohledu celosvětového měřítka předním dodavatelem inovativních ekologických řešení v oblastech balení, dřevěných výrobků, bio materiálů a papíru. Tyto produkty nachází uplatnění v různých odvětvích, jako je stavebnictví, farmacie, ale také chemický, textilní nebo potravinářský průmysl. K dnešnímu dni organizace zaměstnává zhruba 26 tisíc zaměstnanců, a to ve více než 30 zemích světa. Hlavním sídlo firmy se nachází v Helsinkách a Stockholmu.

Historie

Začátkem 13. století byla zaznamenána první dokumentace o operacích této společnosti. V tehdejší době se zajímala o těžbu mědi ve Švédsku v městě Falun. V 19. století již toto podnikání zahrnovalo těžební, železářskou a dřevařskou činnost. Pro tuto dobu bylo dřevo stěžejní, protože se používalo na ohřev měděné rudy pro extrakci kovů a jako palivo. Historii společnosti, jakou známe dnes, se začala vyvíjet v roce 1998, kdy sloučením ostatních organizací stejného nebo podobného zaměření nabyla současné právní podoby. Zanedlouho se začala zaměřovat na vývoj, produkci a obnovitelné materiály, a tak se odpoutala od původní myšlenky výroby papíru a lepenky.

Cíle a vize společnosti

Hlavním cílem společnosti a zároveň mottem je „myslet na obyvatelé naší planety a na planetu samotnou.“ Této vize se snaží dosáhnout pomocí vývoje výrobků na bázi dřeva a dalších obnovitelných zdrojů. Věří, že vše, co dokážeme vyrobit z fosilních zdrojů, bude v budoucnosti vyráběno z materiálů získaných z naší přírody, konkrétně ze stromů. Tato společnost je odhodlaná jít příkladem současné generaci, ale i budoucím generacím v budování lepší budoucnosti, ve které lidé budou méně závislí na zdrojích, které nelze obnovit.

Produktové portfolio

Jak již bylo zmíněno, společnost vyrábí takové produkty, které jsou inovativně a ekologicky řešeny z obnovitelných zdrojů. Jsou předními dodavateli v několika kategoriích (viz Tab. 3.1):

Tab. 3.1 *Produktové portfolio společnosti*

| | |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| bio kompozity | materiál je podobný plastům, pro výrobu dřevěného nábytku, skladovacích a přepravních kontejnerů |
| bio chemikálie | řadí se zde aromata, maziva, pryskyřice, čisticí prostředky a biopaliva |
| bio materiály | produkty z přírodních mikrovláken využívány pro výrobu obalových materiálů, barev a lepidel |
| stavební materiály | zahrnují dřevěné nosníky, obklady, palubky, rámy dveří a oken |
| obalové materiály | inteligentní obaly využívané v digitální technologii za účelem monitorování, identifikace a zabezpečení balíčků |
| Lignin | rostlinný polymer, který nahrazuje tradiční fenoly pro výrobu nátěrů, plastů, ale i v automobilním a farmaceutickém průmyslu |
| Buničina | používá se do kosmetických potřeb, textilu, papírových výrobků nebo kávových filtrů |
| a další | pelety, lepenka, papír |

Zdroj: vlastní zpracování

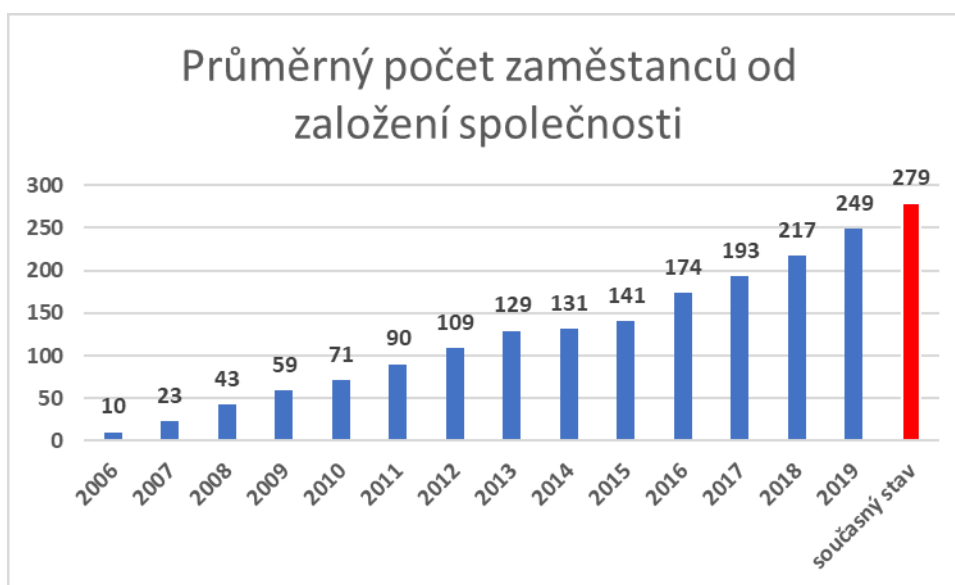
3.2 Společnost v České republice (Ostrava)

Průzkum pro tuto bakalářskou práci byl prováděn na pobočce společnosti v Ostravě. Toto IT centrum bylo otevřeno v roce 2006. Zaměřuje se na vývoj, provoz, a údržbu softwarových systémů pro interní potřeby firmy, dále pak i na technickou podporu využívaných systému, zabezpečení interních informací, IT controlling atd. Firma se relativně rychle rozrůstá, proto se na podzim roku 2017 přestěhovala do větších a moderněji vybavených prostor, kde bylo taktéž otevřeno finanční centrum pro zpracování účetnictví jedné z divizí. Protože firma zaznamenává, tak rapidní nárůst zaměstnanců, můžeme zde hovořit o největším IT centru společnosti. Ostrava není zdaleka jedinou pobočkou této organizace v ČR, společnost má také další dřevařské závody a kanceláře zaměřené na prodej, které se podílejí na výkonu společnosti.

Zaměstnanci

Počet zaměstnanců na ostravské pobočce od jejího založení prudce rostl. Jeden z důvodů je snaha vybudovat zázemí z vlastních zdrojů, a tak pokrýt velkou část svých IT potřeb. Společnost nechce být smluvně závislá na jiné společnosti, která by jim zprostředkovala různé vedlejší a podpůrné činnosti. K datu 31.12.2019 firma průměrně zaměstnávala 249 osob, z toho 19 studentů pracujících na částečný úvazek. V následujícím grafu je zachycen průměrný počet zaměstnanců od založení společnosti:

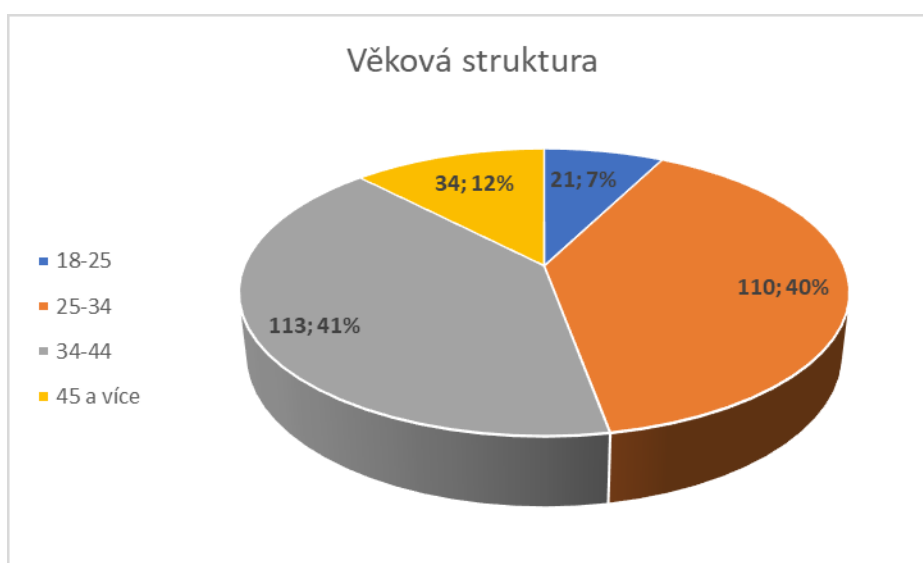
Graf 3.1 *Průměrný počet zaměstnanců od založení společnosti*



Zdroj: vlastní zpracování

K současnosti je zde zaměstnáno 279 osob, z toho 202 (72, 40 %) mužů a 77 (27, 60 %) žen s průměrným věkem 36 let (viz graf 3.1). Graf 3.2 zaznamenává, že nejvíce pracovníků se pohybuje ve věkové kategorii 34–44 let s tím, že věková kategorie 25–34 let ji téměř dorovnává. Společnost se tak nebojí zaměstnávat mladé lidi, ale také osoby s mnoholetými zkušenostmi.

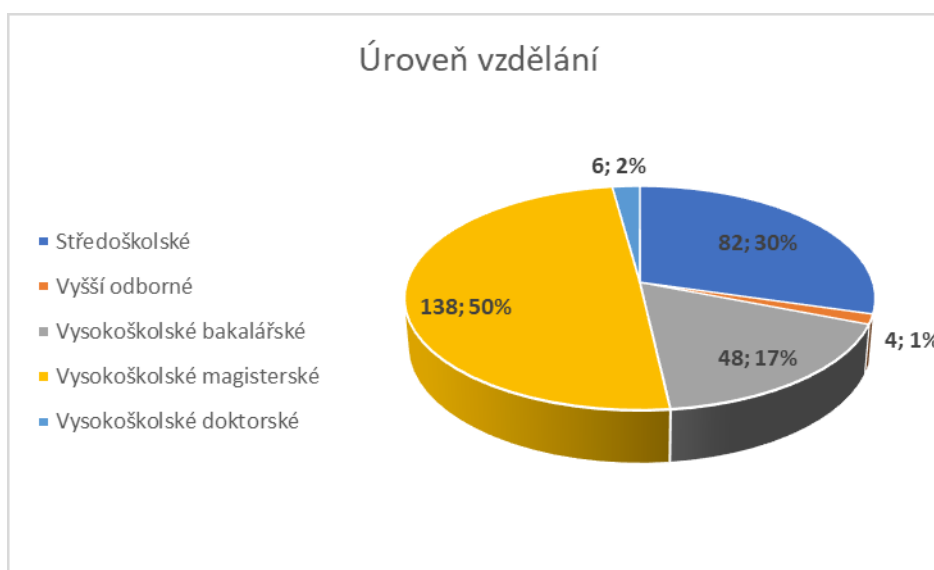
Graf 3.2 Věková struktura zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Při analýze úrovně vzdělání bylo zjištěno, že počet zaměstnanců, kteří vystudovali vysokou školu, značně převyšuje počet zaměstnanců, kteří dosáhli středoškolského vzdělání. Navzdory výsledkům této analýzy lze i tak usoudit, že společnost nehledá pouze zaměstnance s vysokoškolským titulem, ale dává příležitost i lidem se středoškolským vzděláním ukončené maturitou. Úroveň vzdělání zaměstnanců je zaznamenána ve výšečovém grafu 3.3:

Graf 3.3 Úroveň vzdělání zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Personální řízení ve společnosti

Je nutno podotknout, že společnost nemá personální oddělení jako samostatnou jednotku, ale má několik zástupců, kteří se starají o určité oblasti. Co se týče ostravské pobočky, je zde hned několik pracovních funkcí, které vykonávají odpovědné osoby.

HR & Payroll Manager – má na starost agendu ohledně zákoníku práce, dokumentace a výplat. Je zodpovědný za vytváření smluv tak, aby vše bylo v souladu se zákonem. Manažer společně se svým týmem kontroluje všechny dokumentace potřebné pro úřad práce.

HR Business Partner/ Site Manager – site manažer je zodpovědný za vývoj značky společnosti a za její lokální zajištění viditelnosti s cílem přilákat talenty. Zároveň je jediným kontaktem pro řešení místních záležitostí, včetně Finance a HR. Souběžně s touto funkcí je zodpovědný za pozici HR Partner. Tato pozice se zaměřuje na rozvoj vedoucích pracovníků, poskytování podpory a implementování v oblasti řízení lidských zdrojů. Dále funguje jako podpora vedoucích pracovníků v rámci IT&Digitalisation, kteří jsou lokalizováni v různých státech Evropy, ale také Číny ohledně HR záležitostí. Také však spolupráce s lokálními HR kolegy, kde IT&Digitalisation má své lokace, pro zajištění všech legálních HR úkonů vůči všem zaměstnancům.

HR Recruitment Specialist – tato osoba je zodpovědná za recruitment proces od začátku do konce. Je přímo v kontaktu s ostatními manažery ohledně nových pracovních pozic. Následně vytváří a publikuje inzeráty, organizuje pohovory, spolupracuje při výběru s manažerem daného týmu a závěrem kontaktuje o přijetí a nepřijetí všechny kandidáty.

Tato společnosti je mezinárodní a IT je využíváno napříč několika státy. Pokud chtějí, aby spolupráce na mezinárodní úrovni fungovala, tak přítomnost lokálních HR manažerů je nezbytná. Tito lidé pomáhají při řešení mezinárodního recruitmentu a HR otázkách tak, aby bylo zabezpečeno dodržování všech zákonů dané země.

Nejen HR manažeři, ale také týmy pracují na mezinárodní bázi. Docela často je tým tvořen z členů různých zemí. V Ostravě je sice největší koncentrace lidí z IT, přesto však většina týmů pracuje ve virtuálním prostředí. Tato spolupráce mnohokrát přináší problémy, které jsou způsobeny například kulturními rozdíly, jazykovou bariérou a nesouladem časových pásem. Je nutno podotknout, že každý tým má svého manažera, který je zodpovědný za oblast týmové práce, ale také za tým samotný.

Organizační struktura této společnosti je poněkud složitější, protože jak již bylo zmíněno, firma nemá sídlo v ČR, ale v Helsinkách a Stockholmu, proto zjednodušená forma organizační struktury je uvedena v příloze 1. Z důvodu zachování anonymity společnosti byla jména v obrázku vynechána.

4 Analýza současného stavu týmové spolupráce

Před zvolením tématu této bakalářské práce se studentka osobně setkala se svou nadřízenou, se kterou byly prodiskutovány největší problémy, které by chtěla do budoucnosti řešit a změnit. Nejvíce vnímaný problém byla právě týmová spolupráce, nejen v týmu, ale i mezi týmy všeobecně. Manažerka uvedla, že komunikace vážne s několika týmy, se kterými její tým nejvíce spolupracuje. Na základě tohoto poznatku bylo rozhodnuto, že analýza bude prováděna u šest zvolených týmů namísto celé společnosti. Počet členů, genderové vyvážení, pracovní obsah a doba každého týmu jsou následující:

Tým 1

V tomto týmu se nachází 11 členů, z toho 4 ženy a 7 mužů. Jejich hlavní pracovní náplní je podpora SAP uživatelů. Jejich podpora také funguje v následujících oblastech: SELMA, PIMS, Neptune a Opus Capita. Poskytují servis dvanáct hodin denně od šesti rána do šesti do večera s 24hodinovou telefonní podporou sedm dní v týdnu pro SAP incidenty s vysokou prioritou (P1).

Tým 2

Počet členů v tomto týmu je 12 (5 mužů, 7 žen). Tento tým je hlavním kontaktem pro koncové uživatele, ale i IT organizaci, která potřebuje podporu ve všech problémech spojených s Fenix systémem. Zabývají se 5 hlavními oblastmi:

Fenix – prodejní a zákaznický servis.

External messaging – komunikace mezi Fenixem a externími stranami.

LSC – logistické servisní středisko.

eCustoms – celní prohlášení.

IPS – systém zpracování faktur pro přepravu

Pracují vždy dvanáct hodin denně (od 6:00 do 18:00 CET) a zároveň nabízí 24hodinovou podporu na telefonu sedm dní v týdnu pro naléhavé problémy s eCustoms a LSC.

Tým 3

Tento tým, ve kterém pracuje autorka bakalářské práce, má 10 členů z toho 8 žen a 2 muže a je součástí „End User Services“. Tým je zodpovědný za autorizační záležitosti pro SAP a Fenix systémy. Podporuje taktéž „Infra services“ a to pomocí Active Directory

účtů pro externí uživatele v „group“ doméně. Další oblastí je odpovědnost za autorizace pro Opus Capita, eArchive, Bravo solution, Winshuttle, Systainavility App, SEGuest WLAN a MS BI Access Management. Servis funguje od pondělí do pátku v době od 6 rána do 6 večera Středoevropského času.

Tým 4

V tomto týmu pracuje celkem 8 SAP specialistů z toho pouze jedna žena. Mají na starosti udržování a provozování systému SAP na perfektní úrovni, což je jejich hlavní cíl. Podporují každodenní provoz a také probíhající projekty, kde se v podstatě může stát cokoli. Vzhledem k tomu, že rozsah spolupracovníků je široký, je jejich tým rozdělen na technickou část (SAP Basis) a autorizační část (autorizace a zabezpečení SAP) na podporu nejen koncových uživatelů, ale i uživatelů IT. Od roku 2016 tento tým poskytuje i technickou podporu (GRC přístupy a systémy GRC).

Tým 5

Součástí tohoto týmu je 13 mužů a 1 žena. Zaměřují se na vývoj webových i mobilních aplikací pro interní a externí uživatele, které divize společnosti používají při výrobě, logistice, distribuci a prodeji svých produktů. Snaží se poskytovat komplexní pomoc při řešení problémů jako je správa, zákaznický servis a servis dalších vývojích aplikací. Aktivně se podílejí na strategickém rozvoji nové společnosti. Podávají návrhy na realizaci nových řešení = vývoj/programování, ale i nastavení.

Tým 6

Poslední tým má celkem 12 členů (10 mužů a 2 ženy). Pracovníci se hlavně zaměřují na podporu všech uživatelů, kteří mají přístup k IT službám stejně tak, jako na správu místních požadavků na IT. Například: místní servery, místní síť, Active Directory a vše s tímto spojené. Zaměřují se jak na lokální podporu, tak i podporu vzdálenou, která je známá jako IT Service Desk.

Následně bylo domluveno šest individuálních schůzek s jednotlivými manažery, se kterými byl prodiskutován současný stav týmové spolupráce. Dohromady bylo kladeno jedenáct otázek, které jsou uvedeny v příloze 2. Nejvíce zmiňovaný problém je při předávání aktuálních informací, protože pravidla a procesy práce se neustále mění a komunikace probíhá převážně e-mailem. V tomto případě zaměstnanci ztrácejí přehled o aktuálních informacích a v konečném výsledku to může způsobit negativní dopad na odvedenou práci týmu. I když většina komunikací probíhá virtuálně, každý nadřazený

svolává pravidelné pracovní porady, které mají dopomoci k lepšímu předávání informací a řešení problémů.

Všichni manažeři uvedli, že někteří členové týmu nepodávají 100% pracovní výkon, tzn. „vezou se s ostatními“, nebo berou lehčí práci a těžší nechávají na ostatních. Tento jev může být viditelný hned z měsíčních reportů práce, které vykazují výkon každého člena týmu a zároveň celkové množství pracovních úkolů, které projdou daným týmem. V tomto případě mohou být někteří pracovníci méně motivováni, a to může způsobit snížení pracovního výkonu celého týmu. Motivace se řeší u každého jedince individuálně, protože každá osoba má rozdílné potřeby. Manažeři uvádějí, že všichni pracovníci by měli znát pracovní cíl týmu, svou roli a pracovní náplň. Společnost tento rok zavedla tzv. „Career model“, který je rozdělen do dvou fází. První fáze „Career model 1.0“ měla za úkol sladit a popsat jednotlivé role, tituly/názvy a kariérní úrovně. Na tuto fázi navazuje „Career model 2.0“. V tomto případě je každému zaměstnanci umožněno provádět zhodnocení svých dovedností a tento krok musí být společně prodiskutován a schválen nadřízeným. Výsledkem tohoto projektu je společně identifikovat dovednosti potřebné ke každé roli v souladu se standardním rámcem dovedností, odhalit potencionální mezery a provést kroky k vyřešení těchto mezer. Projekt může dopomoci k dalšímu učení, kariérním diskuzím a jejich plánování.

Následující otázky byly směřovány na komunikaci a vzájemnou důvěru mezi jednotlivými členy. Většina manažerů se shodla na tom, že někteří jsou schopni se svěřovat o pracovních, ale i osobních záležitostech. Kvalita vztahů v týmech se pak hlavně odvíjí od typologie osobnosti, začlenění do kolektivu, ale také kvůli problémům v osobním životě jednotlivce. Proto některé vztahy mohou být dobré a některé vyhrocenější. Navzdory tomu jsou si zaměstnanci ochotni pomáhat a atmosféra je uvolněná. Aby vztahy fungovaly a prohlubovaly, manažeři mají možnost minimálně jednou ročně uspořádat teambuilding. Většinou se jedná o skupinové hry anebo večeře či oběd v restauraci. Záleží na každém týmu individuálně.

Bylo zjištěno, že konflikty se v týmech objevují, ale jsou řešeny pomocí „one to one“ meetingu neboli setkáním mezi podřízeným a nadřízeným, ale také přes předem domluvené schůzky všech členů skupiny. Konflikty se převážně týkají nedodělané práce poslední směnou, špatný Time management, ale i z důvodu osobních problémů.

Jedna z posledních otázek byla směřována na mezi – týmovou spolupráci. Většina manažerů zmínila, že komunikace vázne v případě předávání práce, ale i posílání pracovních věcí, které nejsou v kompetenci daného týmu. Toto může vyplývat z neznalosti pracovní náplně ostatních týmů. Tyto týmy převážně komunikují pomocí MS Outlook, ale i například skrz MS Teams, Skype a Stargate.

Největším problémem je však s virtuálními týmy (projekty), které nejsou fyzicky přítomny na ostravské pobočce, a jejich doba trvání je přibližně 4 měsíce. Komunikace, jejichž pravidla nejsou explicitně definována, probíhá skrz počítačové technologie. Jsou zde vnímána omezení jako například výrazná kulturní diferenciacce (Evropa – Asie – Jižní Amerika), značné jazykové bariéry (korporátním jazykem je angličtina, ale většina národů mluví “svou“ angličtinou) a nesoulad časových pásem. Mezi typické problémy zde můžeme řadit také problémy s nízkou angažovaností a motivací, pasivitu v oblasti inovací, nejednoznačně definované odpovědnosti, ale také nízkou pozornost účastníků na telekonferencích, které probíhají každý týden. Většina účastníků si během porady čte e-mail, noviny i sociální sítě.

Tyto rozhovory značně pomohly studentce s vytvořením dotazníku, který obsahoval otázky cílené na nejvíce vnímané problémy. Následně byla provedena analýza týmové spolupráce, která probíhala pomocí dotazníkového šetření.

4.1 Dotazníkové šetření

Pro zhodnocení týmové spolupráce bylo použito dotazníkové šetření s cílem zajistit názor zaměstnanců na danou situaci ve svém týmu a odhalit případné nedostatky. Dotazník (viz příloha 3) probíhal elektronickou formou, a to prostřednictvím MS FORMS. Dotazník byl e-mailem rozeslán česky mluvícím pracovníkům IT centra, kteří jsou součástí předem vybraných týmů a sběr dat probíhal od 27. dubna 2020 do 10. května 2020. Z celkového počtu 67 respondentů odpovědělo 52 osob, takže návratnost dotazníku byla necelých 78 %.

Dotazník je sestaven z 25 otázek, z toho 3 jsou zaměřeny na identifikaci účastníka dotazníkového průzkumu. Dotazník obsahuje otevřené, uzavřené, ale i hodnotící otázky, které respondenti mohli hodnotit pomocí pěti stupňové hodnotící škály: 1 – souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu posoudit, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – nesouhlasím.

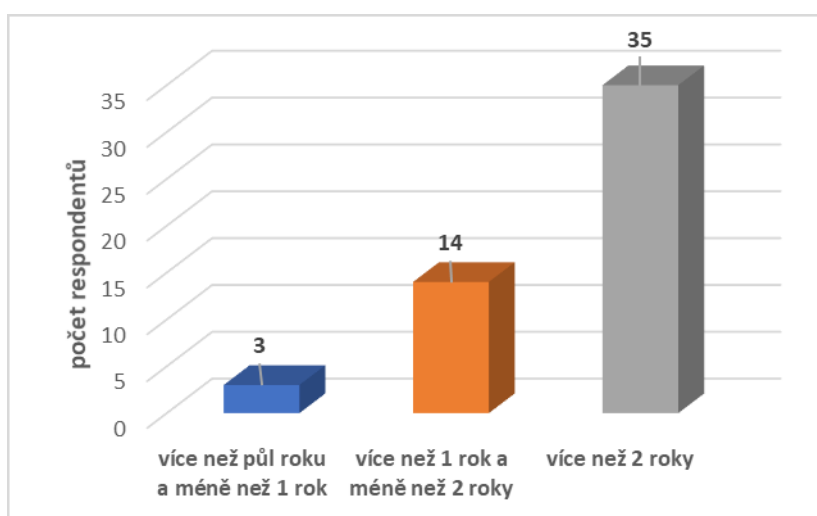
V následující kapitole 4.2 bylo studentkou provedeno slovní a grafické vyhodnocení odpovědí na jednotlivé otázky.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

1. Jak dlouho ve firmě pracujete?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak dlouho jsou jednotliví zaměstnanci součástí společnosti, ve které pracují. 35 pracovníků (67 %) uvedlo, že ve firmě pracují více než dva roky, 14 respondentů (27 %) ve firmě pracuje více než 1 rok a méně než 2 roky a 3 respondenti (6 %) ve firmě pracují více než půl roku a méně než rok. Odpovědi jsou znázorněny v následujícím grafu 4.1.

Graf 4.1 *Délka pracovního poměru zaměstnanců ve firmě*



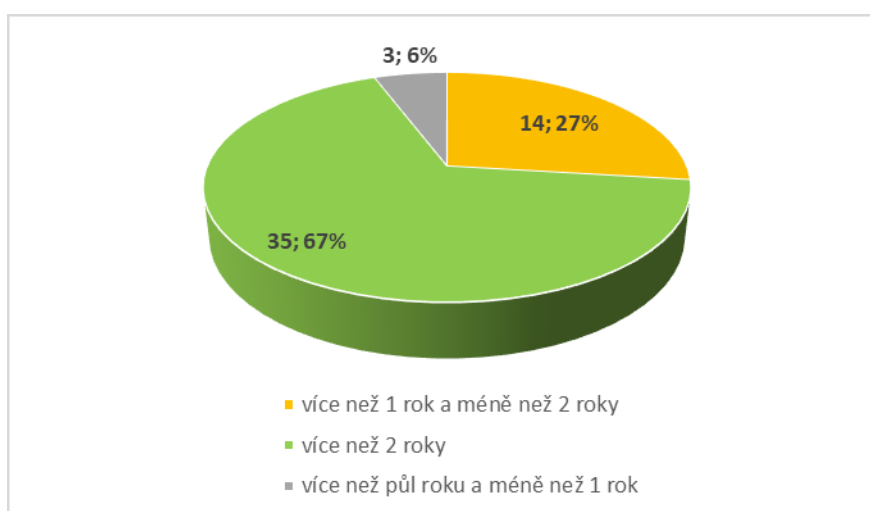
Zdroj: vlastní zpracování

2. Jak dlouho jste součástí týmu, ve kterém pracujete?

V druhé otázce měli respondenti možnost uvést, jak dlouho jsou členy týmu, ve kterém pracují. Větší polovina, tedy 67 % (35) uvedla, že v týmu pracují více než dva roky, 27 % (14) uvedlo, že nejsou součástí týmu více než jeden rok a méně než dva roky a 6 % (3) odpovědělo, že jsou součástí týmu více než půl roku a méně než jeden rok.

Nejdelsí dobu, po kterou je respondent součástí týmu, je 13 let. Nejkratší však 9 měsíců. Z grafu 4.2 lze vyčíst, že většina respondentů je součástí týmu více než dva roky, což je dost dlouhá doba na to, aby členové byli schopni navzájem spolu pracovat, kooperovat a komunikovat.

Graf 4.2 Doba, po kterou jsou respondenti součástí svých týmů



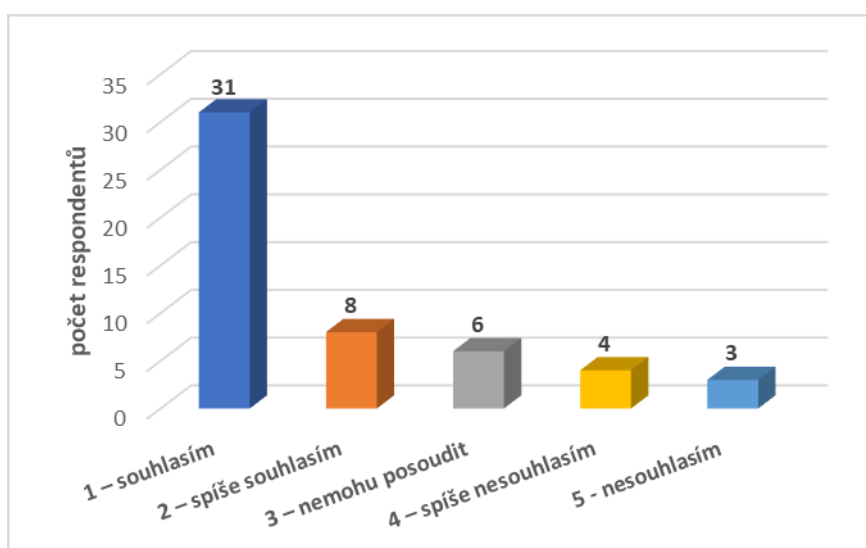
Zdroj: vlastní zpracování

3. Váš tým má přesně definovaný společný cíl.

U této otázky bylo šetřeno, zda členové týmu ví, jaký je jejich společný cíl, který je zároveň realizovatelný. Dle grafu 4.3 31 dotazovaných (60 %) odpovědělo, že s výrokem souhlasí a 8 (15 %) spíše souhlasí. Zároveň u této otázky 6 osob (11 %) nemůže posoudit, zda cíl znají, 4 osoby s výrokem spíše nesouhlasí (8 %) a 3 osoby (6 %) se zcela neztotožňují s tímto výrokem.

Dle studentky mají jednotlivé týmy dobře stanové týmové cíle, přestože někteří s tímto výrokem nesouhlasí.

Graf 4.3 Správně definovaný cíl v týmech

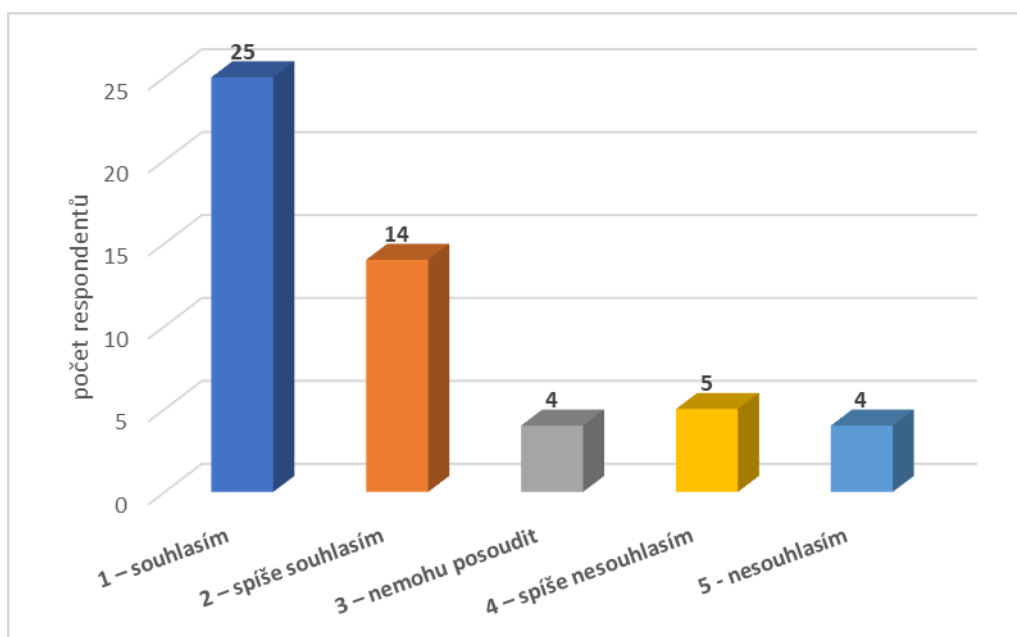


Zdroj: vlastní zpracování

4. Všichni členové týmu se podílí na dosažení společného cíle.

Každý člen týmu by se měl podílet na dosažení předem definovaného cíle, proto byla respondentům kladena tato otázka. Téměř 48 % (25) odpovědělo „souhlasím“, následně 27 % (14) zvolilo „spíše souhlasím“. Lze tedy usoudit, že většina respondentů si myslí, že všichni členové týmu dosahují cíle společně. Mezi respondenty, kteří odpověděli „nemohu posoudit“ byly 4 osoby (8 %), „spíše nesouhlasím“, 5 osob (10 %) a „nesouhlasím“ taktéž 4 osoby (8 %).

Graf 4.4 Celková spokojenost s dosahováním nastaveného cíle společně

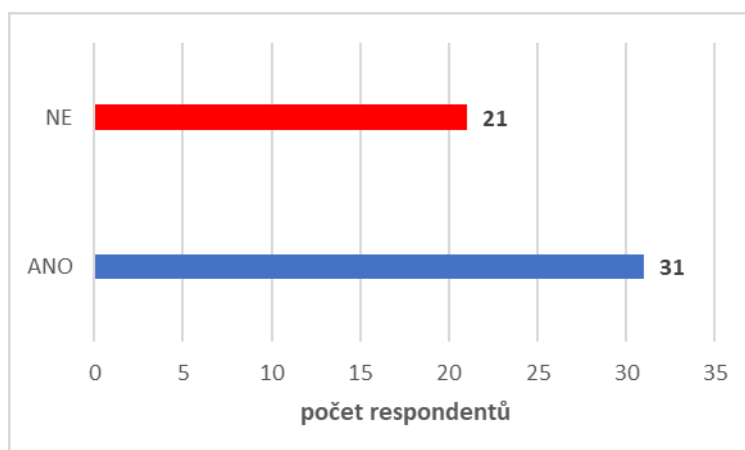


Zdroj: vlastní zpracování

5. Je práce ve vašem týmu rovnoměrně rozdělená?

V následujícím grafu 4.5 byla studentkou provedena analýza rozdělení práce v týmu. Celkem 60 % (31) respondentů se shodlo, že práce je spravedlivě rozdělená mezi všech členy týmu, dalších 40 % (21) si myslí, že práce není rozdělená tak, aby všichni pracovali stejnoměrně.

Graf 4.5 Celková spokojenost s rozdělením práce mezi členy týmu



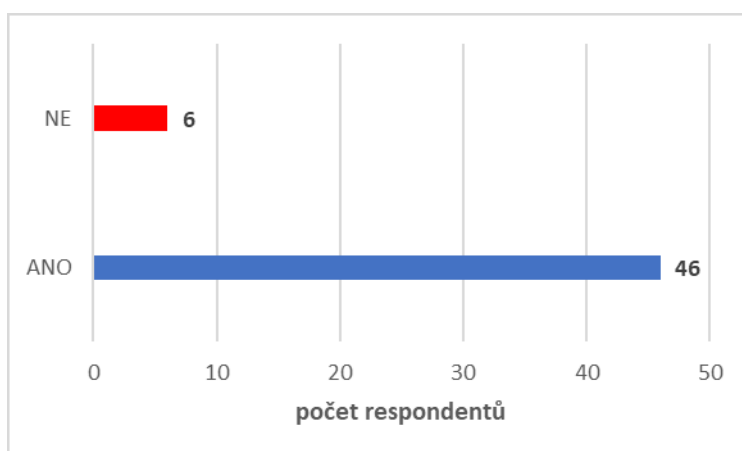
Zdroj: vlastní zpracování

Dle studentky by měl manažer zajistit, aby práce byla v týmu spravedlivě rozdělená. Musíme ale brát v úvahu, že člověk, který čerstvě nastoupil, nebude mít takové zkušenosti a znalosti, jako osoba, která ve firmě pracuje několik let.

6. Máte možnost se podílet na rozhodování týmu?

Hlavním úkolem této otázky bylo zjistit, zdali všichni členové mají možnost se podílet na rozhodování ve svém týmu. Většina respondentů, v tomto případě 88 % (46) vnímá, že mají možnost podílet se na rozhodování na daných problémech spojených s jejich týmem. Pouze 12 % (6) uvedlo, že nemají příležitost se podílet na rozhodování o určitých věcech ve svém týmu. V závěru lze usoudit, že každý jedinec má možnost projevit svůj názor. Graf 4.6 znázorňuje dané výsledky.

Graf 4.6 Možnost členů týmů se podílet na rozhodování

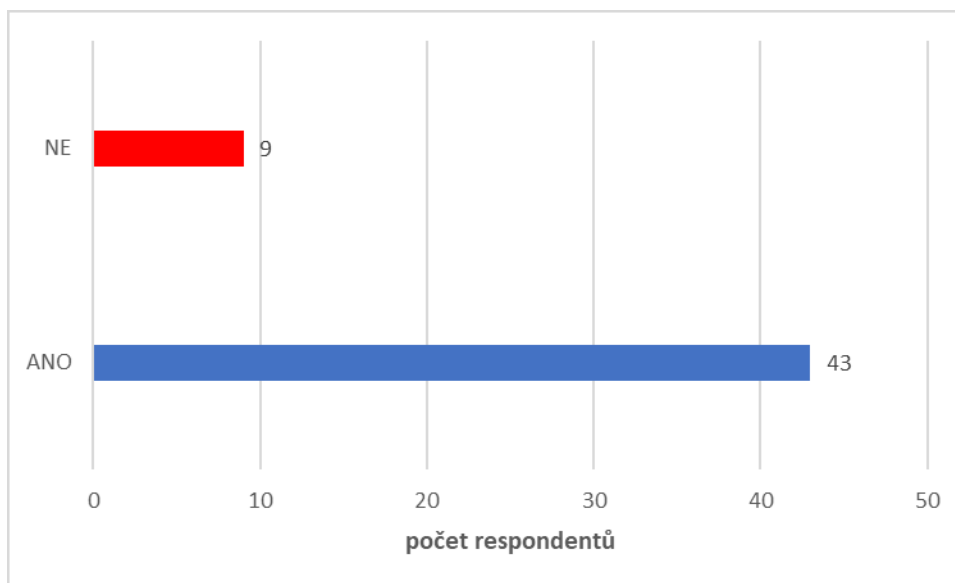


Zdroj: vlastní zpracování

7. Jste dostatečně motivován vaším vedoucím týmu?

Smyslem otázky bylo zjistit případné nedostatky v motivování zaměstnance vedoucím. Celkově 43 respondentů (83 %) se shodlo, že jsou dostatečně motivováni svým vedoucím. Pouze 9 respondentů (17 %) odpovědělo „ne“. Výsledky jsou zaznamenány v následujícím grafu 4. 7

Graf 4.7 *Motivace zaměstnanců jejich vedoucím*



Zdroj: vlastní zpracování

8. Jak byste chtěli být lépe motivováni vaším vedoucím týmu? (Prosím stručně odpovězte).

Tato otázka navazuje na otázku č. 7, kdy v tomto případě měli respondenti vyjádřit svůj názor na lepší motivaci ze strany nadřízeného. Celkem devět dotazovaných odpovědělo:

- Vedoucí by měl znát celou denní operativu a vyzkoušet si naši práci.
- Nechci, aby bylo motivování za pomoci restrikcí a represí.
- Pozitivní zpětná vazba, nejen ta negativní, která je ale také důležitá.
- Více pozitivní zpětné vazby. Nechci jen kritiku.
- Přidělování úkolů, které mě budou více motivovat pracovat na rozdíl od každodenní stereotypní práce.
- Chce to více chválit než kritizovat.

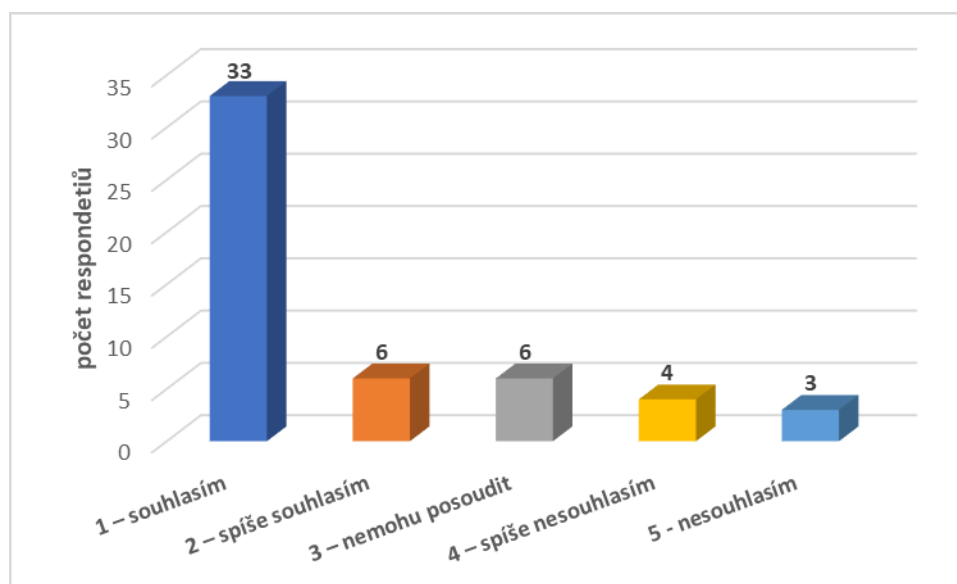
- Vedoucí by si měl vyzkoušet naši každodenní práci a na základě toho nás adekvátně hodnotit a více motivovat.
- Vedoucí pořád hledá jen kritiku. Neumí pochválit.
- Můj nadřízený by si měl vyzkoušet naši každodenní práci a až pak hodnotit/kritizovat.

Dle studentky by se vedoucí měli více snažit pozitivně hodnotit své zaměstnance, aby nedocházelo k případným konfliktům mezi pracovníkem a vedoucím. Nadměrná kritika by mohla mít i dopad na plnění společného cíle týmů.

9. Kdykoliv se mohu obrátit na svého vedoucího týmu.

Cílem této otázky bylo zjistit, do jaké míry členové týmu důvěřují svému vedoucímu a jsou schopni se svěřovat jak o pracovních věcech, tak i o osobních problémech. Přesně 33 osob (63 %) uvedlo, že zcela souhlasí a mohou se kdykoli na svého vedoucího obrátit. Pouze 6 (12 %) osob se shodlo, že spíše souhlasí a dalších 6 (12 %) dotazovaných nemůže posoudit. Dále jen 4 dotazovaní (8 %) spíše nesouhlasí a dalších 3 (6 %) zcela nesouhlasí. Výsledky jsou znázorněny v následujícím grafu 4. 8

Graf 4.8 Důvěra mezi zaměstnancem a vedoucím



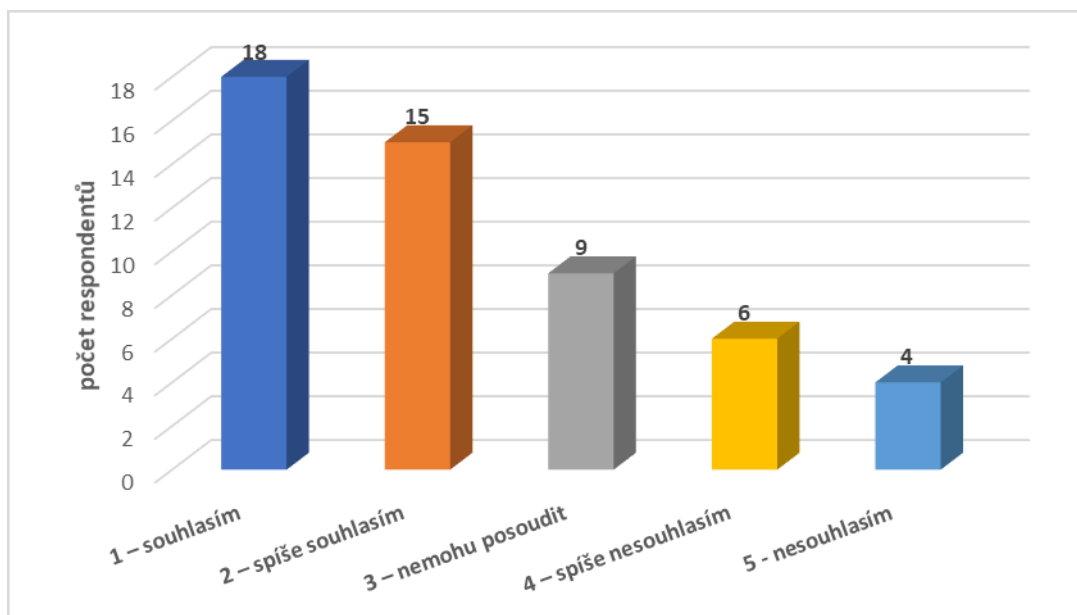
Zdroj: vlastní zpracování

10. Členové týmu jsou otevření, upřímní a vzájemně si důvěřují.

Hlavním úkolem této otázky bylo zjistit otevřenost, upřímnost a vzájemnou důvěru mezi členy týmu. Výsledky v grafu 4.9 zaznamenávají, že 18 dotazovaných

(35 %) „souhlasím“, 15 zaměstnanců (29 %) „spíše souhlasím“ a zároveň 9 dotazovaných (17 %) zvolilo, že „nemohou posoudit“. Pouze 6 dotazovaných (12 %) vybralo odpověď „spíše nesouhlasím“ a 4 dotazovaní nesouhlasí vůbec s tímto výrokem.

Graf 4.9 *Názor na otevřenost, upřímnost a důvěru v týmu*



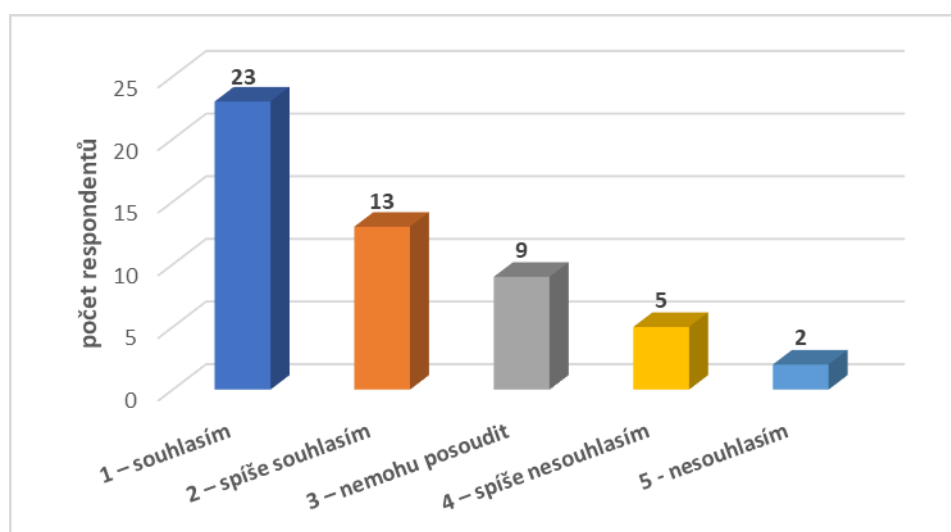
Zdroj: vlastní zpracování

11. Vztahy mezi členy týmu jsou dobré.

Smyslem otázky bylo odhalit kvalitu vztahů mezi jednotlivými členy týmu. Z grafu 4.10 lze vypočítat, že 23 (44 %) osob nevnímá špatné vztahy ba naopak, 13 osob (25 %) je spíše spokojených, 9 osob (17 %) nemůže posoudit. Celkem 10 % (5) vnímá spíše vztahy negativní a jen 4 % (2) zvolila odpověď „nesouhlasím“.

Dle názoru studentky jsou vztahy pro týmovou spolupráci velmi důležité a je vhodné, aby všichni byli schopni spolu vycházet.

Graf 4.10 Celková spokojenost se vztahy uvnitř týmu

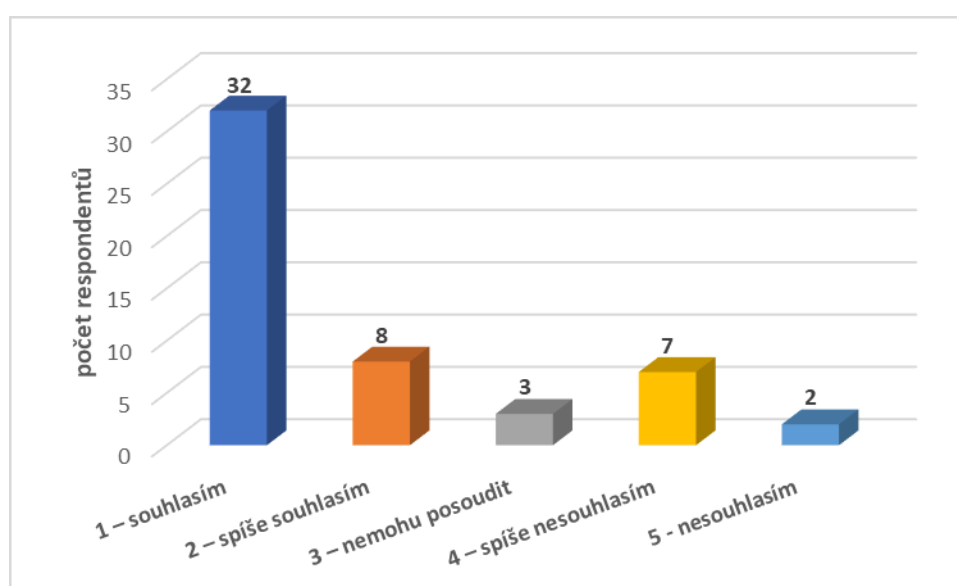


Zdroj: vlastní zpracování

12. Členové týmu jsou schopni si navzájem pomáhat

Klíčovou podstatou této otázky bylo se zaměřit na celkovou schopnost kooperace mezi jednotlivými pracovníky týmu. Celkem 62 % (32) respondentů se myslí, že pomoc mezi jedinci je v pořádku, 15 % (8) respondentů vybralo odpověď „spíše souhlasím“, lze tedy říci, že jsou spokojeni a 6 % (3) není schopno posoudit situaci. Pouze 13 % (7) spíše nesouhlasilo a 4 % (2) nesouhlasila vůbec. Lze usoudit, že vzájemná nápomoc funguje na dobré úrovni. Výsledky byly zaznamenány v grafu 4.11 níže.

Graf 4.11 Celková spokojenost s kooperací v týmu

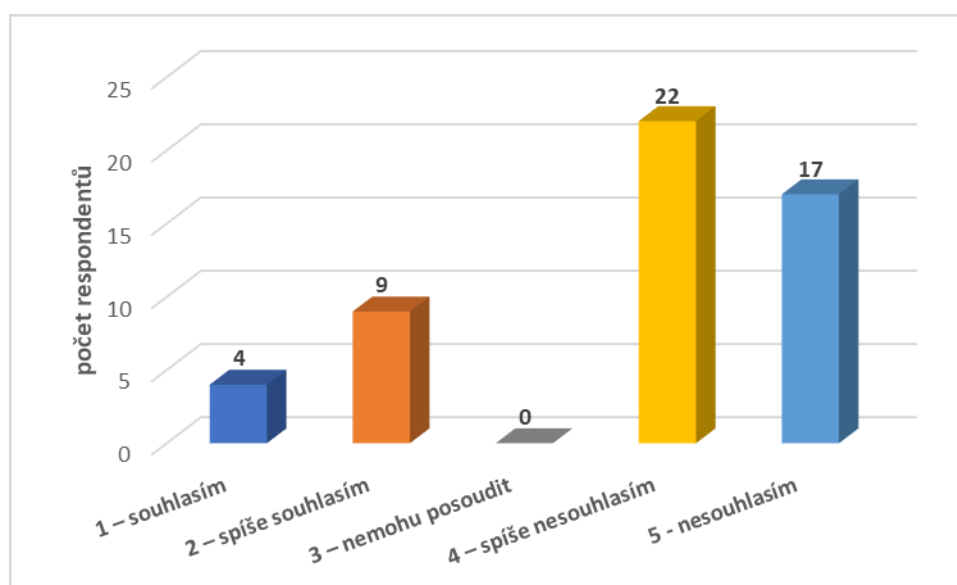


Zdroj: vlastní zpracování

13. V týmu dochází ke konfliktům.

Cílem této otázky bylo zjistit četnost výskytu konfliktů v týmu. Respondenti byli dotázáni, zdali dochází k častým neshodám, které musí řešit. Z grafu 4.12 lze vyčíst, že 17 pracovníků (33 %) zcela nesouhlasí, že by se problémy v týmu vyskytovaly a dalších 22 pracovníků (42 %) zvolilo odpověď „spíše nesouhlasím“. Jako alarmující lze považovat poslední dvě zvolené možnosti. Celkem 11 pracovníků (17 %) uvedlo, že se spíše častěji potýkají s konflikty v týmu a 4 pracovníci (8 %) s tímto výrokem zcela souhlasili. Pokud v týmu dochází často ke konfliktům, toto může zapříčinit nedosažení společného cíle, a hlavně nabourat vztahy mezi jednotlivými členy týmu. Možnost „nemohu posoudit“ ne zvolil žádný z respondentů.

Graf 4.12 *Frekvence konfliktů v týmu*

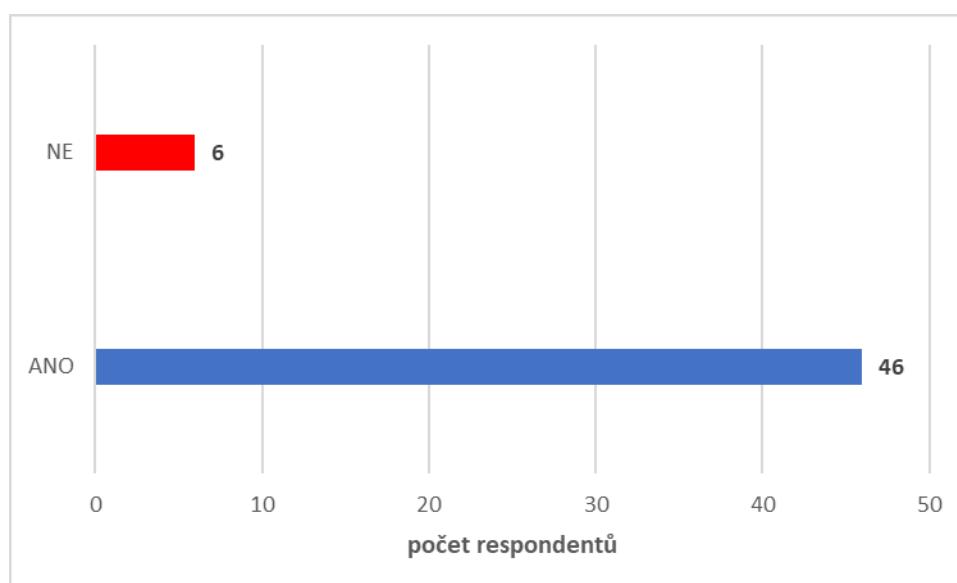


Zdroj: vlastní zpracování

14. Myslíte si, že vaše týmové konflikty se řeší efektivně?

Tým by měl být schopen řešit konflikty společně a efektivně. Respondenti byli dotázáni, zda se snaží řešit konflikty bez sebemenších problémů. V této otázce 46 osob (89 %) odpovědělo „ano“, že se konflikty řeší rychle a dobře. Zbýlých 6 osob (11 %) nesouhlasilo s touto otázkou. V následujícím grafu 4.13 můžeme vidět zvolené odpovědi respondentů.

Graf 4.13 Celková spokojenost s řešením konfliktů



Zdroj: vlastní zpracování

15. Pokud NE, jak byste tyto konflikty řešili efektivněji? (Prosím stručně odpovězte).

Tato otázka navazuje na přechozí otázku č. 14, respondenti měli možnost navrhnout účinné řešení konfliktů v týmu. Jejich odpovědi jsou sepsány níže:

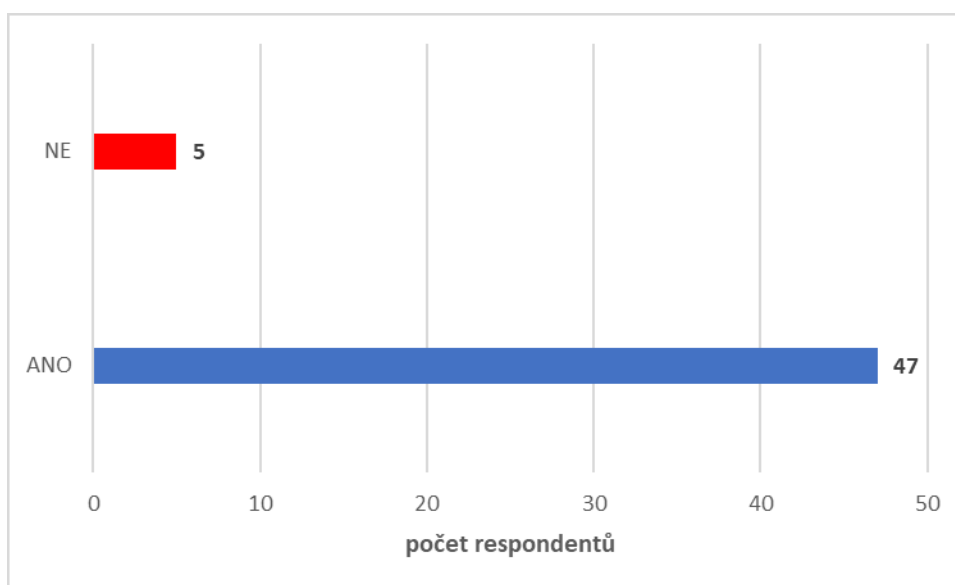
- Chtěl bych více „1 to 1“ meetingů.
- Více osobních schůzek s vedoucím.
- Chtěla bych více společných meetingů, na kterých se budou řešit problémy společně.
- Častěji „one to one“ meetingy.
- Manažer by měl více sledovat co se děje v týmu a tím vyhodnotit situaci. Zakročit třeba meetingem.
- Některé konflikty neřešíme kompromisem. Jsou vyřešeny na základě rozhodnutí manažera, i když s rozhodnutím nemusíme souhlasit.

Dle odpovědí lze usoudit, že manažer by měl více sledovat dění ve svém týmu a zároveň zrealizovat více společných meetingů, tak i meetingů vedoucí vs. pracovník.

16. Spolupracuje se Vám dobře s ostatními týmy, se kterými musíte pracovat?

Cílem této otázky bylo zjistit i mezi – týmovou spolupráci, která by měla fungovat při předávání a řešení problémů. Přesně 47 respondentů (90 %) souhlasilo, že spolupráce dobře funguje mezi jednotlivými týmy a jsou si schopni navzájem pomáhat. U této otázky odpovědělo „ne“ pouze 5 respondentů (10 %), kteří nesouhlasí s dobrou úrovní mezi – týmové spolupráce. Tito respondenti měli možnost se vyjádřit k této špatné spolupráci v otázce č. 17. Tento výsledek (viz graf 4.14) lze hodnotit velmi pozitivně, protože i vztahy mezi jednotlivými týmy jsou velmi důležitým prvkem.

Graf 4.14 Celková spokojenost s mezitýmovou spoluprací



Zdroj: vlastní zpracování

17. Pokud NE, proč myslíte, že tato spolupráce nefunguje? (Prosím stručně odpovězte).

Významem této otevřené otázky bylo získat možnosti řešení problémů s mezi – týmovou komunikací. V dotazníkovém šetření bylo získáno 5 odpovědí:

- Vidím rozdíl v tom, jak jsou nevstřícné některé týmy k tomu se podílet na řešení problémů, které se jich týkají.
- Neznalost pracovní náplně ostatních týmů. Práce se někdy až moc přehazuje.
- Někdy neochota ostatních týmů pracovat rychle a efektivně.

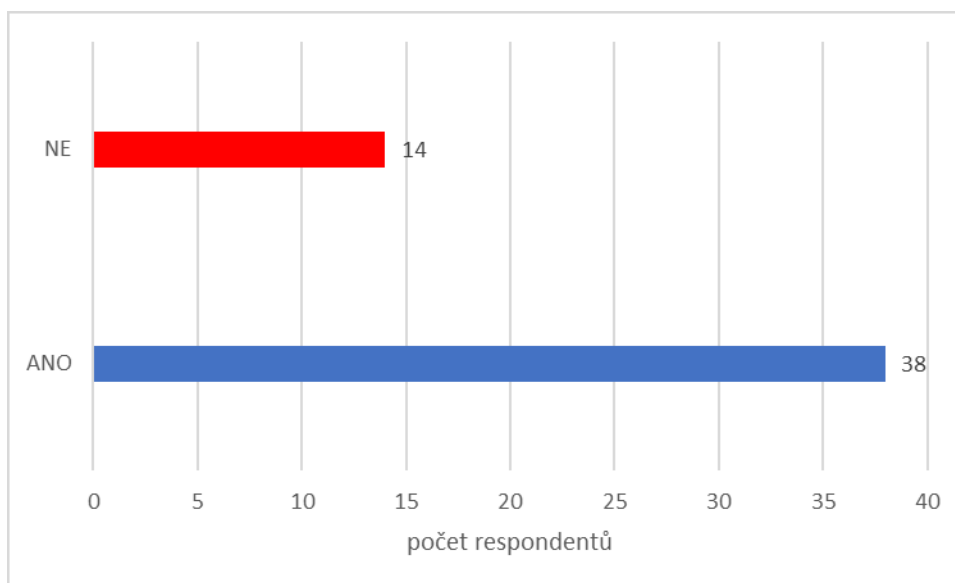
- Neznáme 100 % pracovní náplň všech týmů, se kterými spolupracujeme, proto dochází k přehazování práce mezi všemi.
- Práce se někdy zbytečně přehazuje mezi několika týmy.

Dle názoru studentky by se jednotlivé týmy, které spolu úzce spolupracují, měly sejít na společné schůzce, kde se každý z týmu představí a shrne svůj obsah práce. Zvýšilo by to nejen efektivitu práce, ale také by mohlo dojít ke zlepšení jednotlivých vztahů mezi spolupracovníky.

18. Spolupracuje se Vám dobře s ostatními virtuálními týmy?

Společnost mnohdy musí komunikovat s týmy, které byly vytvořeny pro určitý projekt. Tyto týmy zpravidla fungují krátkodobě. V této vybrané organizaci přibližně 4 měsíce. Cílem této otázky bylo se zaměřit na úroveň komunikace a spolupráce s virtuálními týmy. Z grafu 4.15 vyplývá, že 38 respondentů (73 %) je spokojeno s komunikací s virtuálními týmy, naopak 14 respondentů (27 %) je s touto spoluprací nespokojeno.

Graf 4.15 Celková spokojenost se spoluprací s virtuálními týmy



Zdroj: vlastní zpracování

19. Pokud NE, proč myslíte, že tato spolupráce nefunguje? (Prosím stručně odpovězte).

Tato otázka navazuje na otázku č. 18 a jejím cílem bylo zjistit hlavní důvody nefungující spolupráce s virtuálními týmy, které jsou vnímány respondenty. Na tuto otázku odpovědělo 14 respondentů:

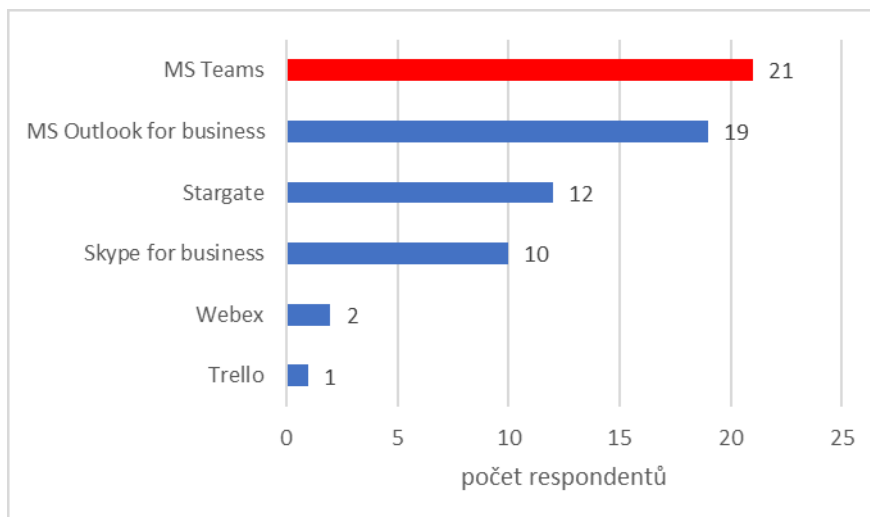
- Špatná komunikace a jazykové bariéry.
- Jiný styl práce a různé cíle při spolupráci.
- Speciálně u týmů, s jejichž členy se navzájem neznáme – absence neverbální komunikace – nízká motivace kooperovat mezi týmy – nízká angažovanost (neboť týmy nemají stejné cíle) – kulturní rozdíly.
- Nechtou si poznámky a pak se doptávají na věci, které již byly zmíněny.
- Jazyková bariéra a kulturní bariéra.
- Jazyková bariéra a neznáme se v reálném životě.
- Nejsou schopni komunikovat přes emaily a někdy neodpovídají delší dobu.
- Jazyková bariéra, kulturní rozdíly. Velká prodleva odpovědí.
- Časová pásma, jazykové rozdíly a nízká proaktivita.
- Nejednoznačně definované odpovědi a jazyková bariéra.
- Jazyková bariéra a časová pásma.
- Nízká pozornost účastníků na telekonferencích.
- Neangažovanost a nízká motivace.
- Neochota odpovídat.

20. Jaké aplikace nejvíce využíváte pro kontaktování virtuálních týmů? (Prosím vypište maximálně 3 aplikace).

Hlavním smyslem této otázky bylo zjistit, jaké aplikace jsou nejvíce preferovány respondenty pro komunikaci s týmy. Nejvíce zmiňovaná aplikace byla právě MS Teams. Tuto aplikaci uvedlo 21 osob (40 %), MS Outlook for business 19 osob (37 %), Stargate

12 osob (23 %), Skype for business 10 osob (19 %), Webex 2 osoby (4 %) a Trello pouze 1 osoba (2 %). Výsledky dotazníkového šetření jsou zaznamenány v grafu 4.16

Graf 4.16 *Nejvíce používané aplikace pro komunikaci*

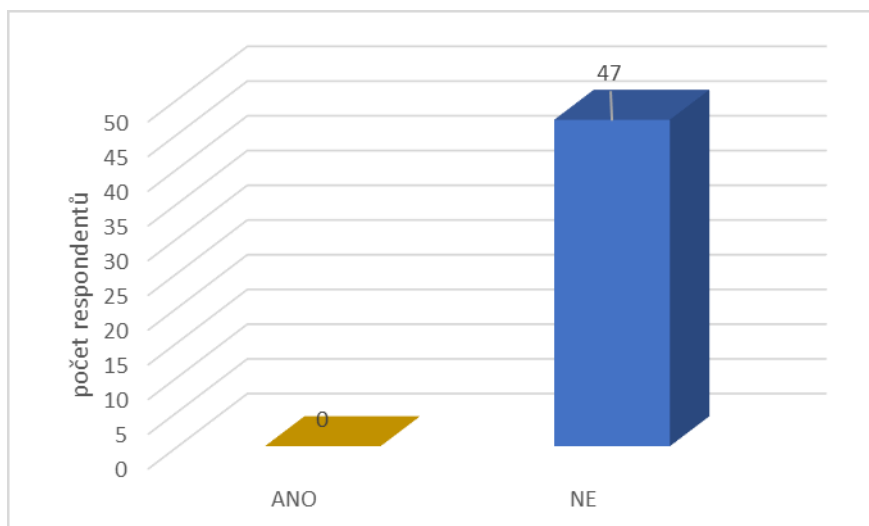


Zdroj: vlastní zpracování

21. Chybí vám nějaká aplikace pro kontaktování virtuálních týmů?

V této otázce byly respondenti dotázáni ohledně aplikací, které postrádají pro svou práci. Tím, že organizace nabízí široké spektrum možností, všichni respondenti jsou spokojeni a nechybí jim žádná komunikační platforma (viz graf 4.17).

Graf 4.17 *Celková spokojenost s nabízenými aplikacemi pro komunikaci*

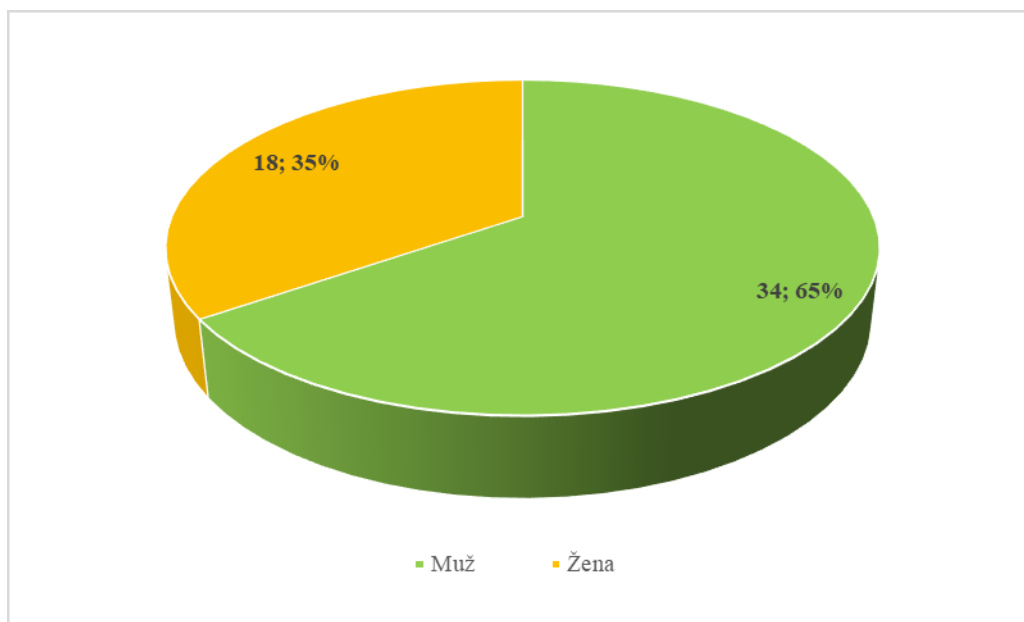


Zdroj: vlastní zpracování

22. Uveďte prosím Vaše pohlaví.

Z této otázky vyplývá, že na dotazník odpovědělo 34 mužů (65 %) a 18 žen (35 %). Tento výsledek poměrně odpovídá skladbě pohlaví v organizaci na ostravské pobočce, protože jak bylo zmíněno v kapitole 3.2, společnost v současnosti zaměstnává více mužů, než žen.

Graf 4.18 *Struktura pohlaví v organizaci*

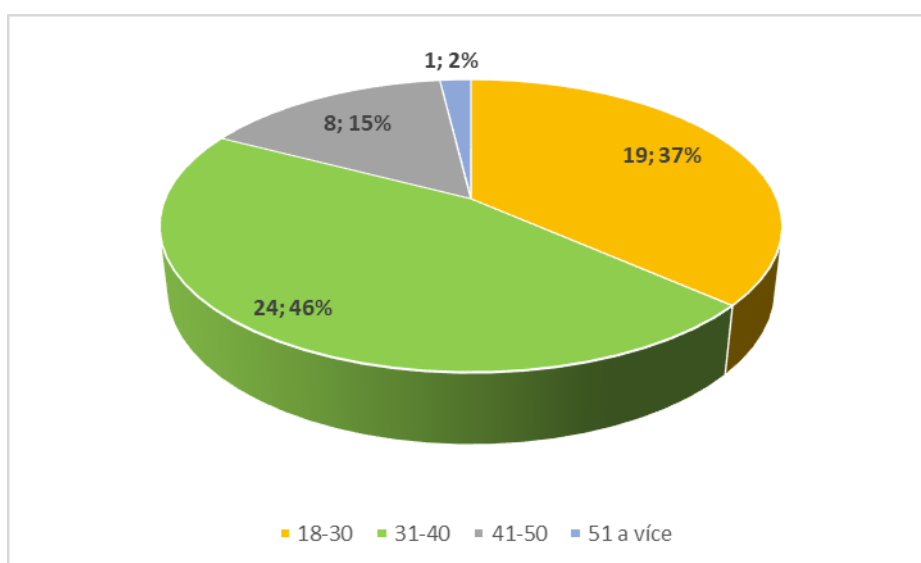


Zdroj: vlastní zpracování

23. Jaký je Váš věk?

Z odpovědí je patrné, že největší zastoupení má věková skupina 31–40, do které se řadí 24 respondentů (46 %). Dále pak 19 osob (37 %) ve věku 18–30, 8 osob (15 %) ve věku 41–50 a 1 osoba (2 %) ve věku 51 a více. Tento výsledek vypovídá o převaze mladého kolektivu v organizaci.

Graf 4.19 *Věková struktura v organizaci*

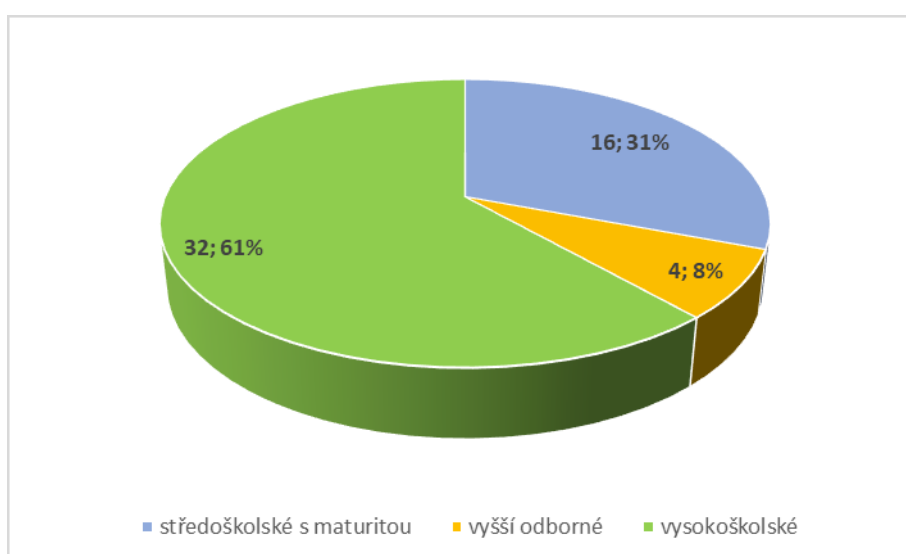


Zdroj: vlastní zpracování

24. Uved'te prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

V poslední otázce byly respondenti dotázáni na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. V grafu můžeme zaznamenat následující odpovědi: 32 respondentů (61 %) dosáhlo vysokoškolského vzdělání, 16 respondentů (31 %) má středoškolské vzdělání s maturitou a 4 respondenti (8 %) mají vystudovanou vyšší odbornou školu. Tento výsledek odpovídá, protože mezi celkovým počtem zaměstnanců nejvíce převažují pracovníci s vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním s maturitou.

Graf 4.20 *Struktura vzdělání v organizaci*



Zdroj: vlastní zpracování

5 Vyhodnocení zjištěných informací a návrhy na zlepšení

Na základě teoretických znalostí, všech informací z rozhovorů a dotazníkového šetření jsou v této kapitole studentkou podrobněji popsány návrhy na zlepšení týmové spolupráce vybraného IT centra. Tato doporučení budou předána manažerům týmů, které byly předem vybrány do této analýzy.

5.1 Vyhodnocení zjištěných informací

Úroveň týmové spolupráce je v jednotlivých týmech vcelku dobrá a zaměstnanci se nepotýkají s žádnými většími problémy, avšak v některých oblastech by bylo vhodné, aby došlo k jejich vylepšení a nápravě.

Díky rozhovorům, dotazníkovému šetření a grafickému znázornění jednotlivých otázek bylo zjištěno, že všichni členové týmu ví, jakého cíle má jejich tým dosahovat a zároveň, že všichni pracovníci ve skupině se na plnění tohoto cíle podílejí. Dle studentky mají všechny týmy dobře nastavené společné cíle a není potřeba dalších náprav. Z průzkumu vyšlo najevo, že každá osoba má možnost se podílet na týmovém rozhodování, přestože 12 % respondentů s tímto výrokem nesouhlasilo. Šetření prokázalo, že podřízení se cítí být správně motivováni svým nadřízeným, ale 17 % respondentů by bylo raději motivováno svým vedoucím. Dle názoru studentky je motivace pracovníků velmi důležitá, a proto bude předložen návrh na zlepšení dané problematiky v podkapitole 5.2. Každý zaměstnanec musí být správně motivován, aby zvyšoval svůj pracovní výkon, ale i efektivitu celého týmu.

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že vztahy v rámci týmu jsou vnímány pozitivně. Zaměstnanci se nebojí být mezi sebou otevření, ale také otevření vůči svému manažerovi. Dle názoru studentky je tento fakt způsobený tím, že většina respondentů uvedlo, že pracují ve svém týmu více než dva roky. Za tuto dobu měli pracovníci možnost adaptovat se a prohlubovat vztahy mezi sebou, i když každý z nich má jiné osobnostní charakteristiky. Je to taktéž díky manažerům, kteří se snaží pravidelně organizovat teambuildingy, aby docházelo k vzájemné interakci mezi členy jejich týmů.

Z dotazníku také vyplynulo, že konflikty v jednotlivých týmech se řeší efektivně a vyskytují se ojediněle, přestože někteří respondenti nesouhlasili. Manažer by měl neustále sledovat dění ve svém týmu a tím případným konfliktům předcházet.

Z rozhovorů s manažery a z dotazníkového šetření je zřejmé, že největší problém nastává tehdy, když je práce nerovnoměrně rozdělená mezi členy týmu. Jako druhý největší problém byl vnímán manažery v komunikaci s virtuálními týmy, ale i v týmové a mezitýmové komunikaci, na kterou kladli největší důraz. Těmito problémy a jejich řešením se budeme blíže zabývat v podkapitole 5.2.

Dle výsledků se průzkumu účastnilo 18 (35 %) žen a 34 (65 %) mužů, nejvíce ve věku 31-40 let. Jednalo se o zaměstnance se středoškolským vzděláním s maturitou i vysokoškolským vzděláním.

5.2 Návrhy na zlepšení

V následujících bodech je sepsán strukturovaný seznam problémů, se kterými se týmy potýkají.

Komunikace mezi týmem a týmy navzájem

Přestože výsledky celkové spokojenosti s komunikací vyšly pozitivně, většina manažerů, ale i někteří členové týmů, měli k tomuto problému určité výhrady. I když manažeři uvedli, že pravidelně pořádají pracovní porady, nadále dochází ke špatné komunikaci v předávání aktuálních informací. Studentka by navrhla zintenzivnit pracovní porady a následně zpřístupnit záznamy ze schůzek na společném uložišti a zároveň zaslat vše e-mailem. Tímto by došlo k zamezení chybovosti práce a každý by byl 100 % informován. Mnoho pracovních novinek si i zaměstnanci říkají „za pochodu“ bez přítomnosti všech členů, takže pracovník by měl prostor k jejich sdělení i právě na těchto schůzkách.

V rámci mezitýmové komunikace nastává problém v případě předávání pracovních záležitostí mezi týmy. Respondenti vnímají, že neznají celou pracovní náplň ostatních týmů, a proto dochází mnohdy k nedorozuměním. Díky tomuto týmy musí dělat práci navíc, což může způsobit spor mezi zaměstnanci. V tomto případě by studentka navrhla osobní setkání s týmy, se kterými daný tým úzce spolupracuje. Pomůže to osobně sblížit jednotlivé členy týmů, představit pracovní strukturu a možnost vidět své spolupracovníky „face to face“. Následně by nemělo dojít k dalším nedorozuměním v budoucnosti. Dále by atmosféru mezi jednotlivými týmy mohl uvolnit i tzv. teambuilding, který zharmonizuje a zefektivní společenské/pracovní vztahy.

Komunikace virtuálních týmů

Komunikace s virtuálními týmy je častým problémem, který je vnímán jak manažery, tak i jednotlivými členy týmů. Situaci by mohla napravit jasně předdefinovaná formální i neformální pravidla, která by zajišťovala lepší komunikaci mezi danými pracovníky.

Týmy by měly mít předem stanovený cíl, kterého se musí držet a hned na začátku projektu si stanovit jednotlivé role, odpovědnosti a úkoly, které musí splnit. Bylo by vhodné vytvořit agendu a harmonogram s jednotlivými termíny splnění a zároveň zpracovat sdílený seznam úkolů, který by obsahoval informace o nedořešených problémech. Týmy by mohly využívat Task List, který přímo nabízí MS Teams. V tomto případě i firma ušetří za další software, protože MS Teams využívá celá organizace a je hlavním komunikačním kanálem mezi všemi uživateli.

Před zahájení projektu by měl tým uspořádat seznamovací hovor, kde každý bude mít možnost se představit a seznámit se s ostatními členy týmu (zájmy, záliby a kulturní/náboženské odlišnosti), takže pracovníci se lépe poznají, budou více otevření a budou si více důvěřovat. Je důležité, aby virtuální týmy pořádaly každý týden telekonferenci tak, aby vyhovovala všem, protože si musíme uvědomit, že jednotliví členové projektu se nachází v různých časových pásmech. Projektové týmy by mohly časová pásma využít ve svůj prospěch v případě, že se skupina skládá například z Evropanů a Asiatů. První část úkolů by vypracovali členové z EU a následně by práce byla předána pracovníkům z asijských zemí. Dopomohlo by to k urychlení, ale i dokončení práce v kratším čase.

Aby se zamezilo komunikačním bariérám, všichni musí mluvit pomalu, zřetelně a navzájem si neskákat do řeči (MS Teams nabízí funkci „raise hand“= upozorní koordinátora schůzky, že někdo jiný se chce něco zeptat/něco říct). Zamezit co nejvíce využívání slangových i hovorových anglických výrazů a případná terminologie musí být zadána k nastudování na začátku daného projektu. Tímto se zabrání nepochopení mezi účastníky projektu a komunikačnímu šumu. Každá telekonference by měla být nahrávána a spolu s dalšími důležitými soubory ukládána na předem určené úložiště (např. OneDrive). Na tomto úložišti musí být i k nahlédnutí zápisy z jednotlivých schůzek, takže v případě absence osob si mohou přehrát záznamy z telekonferencí.

Další pomocí je zavedení videohovorů. Pracovníci by se cítili více zapojení do meetingů a docházelo by mezi nimi k větší interakci. Nízká angažovanost na telekonferencích virtuálních týmů je jedním z dalších problémů, který respondenti vnímají jako nevyhovující. Studentkou je navrženo zavést povinné shrnutí zadané práce každým členem projektu a zároveň začít každou schůzi tzv. brainstormingem, díky kterému budou pracovníci diskutovat o dosavadních problémech. Jedna z dalších možností je zavedení odměn a benefitů, například za předčasné splnění úkolů. Tyto kroky povedou ke zvyšování motivace jednotlivých osob, které později budou více participovat nejen na pravidelných telekonferencích, ale i na celkovém projektu, což dopomůže k úspěšnému splnění cíle.

Motivace pracovníků

Každý se již několikrát cítil v práci demotivovaný, a aby pracovníci měli pocit motivace, musí tento problém řešit hlavně vedoucí týmu. I když otázka na motivaci vyšla pozitivně, někteří respondenti s tímto výrokem nesouhlasili. Vedoucí týmu by se měl naučit předávat i pozitivní zpětnou vazbu.

Mnohdy zaměstnanci slyší převážně kritiku, která je také důležitá, ale jen do určité míry. Pokud manažer chce konstruktivně chválit/kritizovat je zapotřebí, aby znal každodenní operativu práce svých zaměstnanců. Dále by se dal problém s motivací vyřešit finanční odměnou nebo bonusy, které dopomohou motivovat jedince a celkově zvýší pracovní výkon zaměstnance.

Nerovnoměrné rozdělení práce

Problém je také v nerovnoměrném rozdělení práce. Každý z těchto týmů by měl ovládat všechnu práci, za kterou zodpovídá. Pokud zaměstnanci mají pocit, že práce není rozdělena spravedlivě, může to být právě způsobeno s nedostatečným zaškolením pracovníka. Studentka by navrhla naplánovat schůzku se svým nadřízeným, na které by byly prodiskutovány chybějící pracovní znalosti. Tento nedostatek by měl být následně vyřešen a zaměstnanec řádně doškolen.

Pokud by i přesto docházelo k tomuto problému, je nutné hledat příčinu jinde. Jedním z důvodů by mohlo být, že skupina je hodnocená jako celek, což může vést k pracovní lenosti některých členů týmů, protože nejsou hodnoceni individuálně. Manažer by měl tento problém včas odhalit a vyřešit. Jedno z možností, jak toto řešit, je

pořádat více „one to one“ meetingů, kde nadřízený probere s podřízeným konkrétní důvody nedostatečného podílení se na dosahování společného cíle týmu.

Standard IIP

Standard IIP – Investors in People by mohl firmě napomoci pozvednout oblast řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této bakalářské práce, je to mezinárodně uznávaný standard, pomocí kterého by organizace měla být schopná rozvíjet a řídit své zaměstnance.

Tento standard přináší na český trh agentura CzechInvest a je udělován malým, středním i velkým podnikům. Je nutno podotknout, že zkušenosti ostatních firem dokazují, že tato investice se vyplatí, protože měla vždy pozitivní zpětnou vazbu.

Pro IT centrum to ale znamená další finanční zatížení navíc, přestože administrativní náklady na tento standard jsou minimální. Největší část nákladů připadají na poradce standardu IIP, pravidelné hodnocení certifikace, náklady na čas top managementu, čas managementu a zaměstnanců.

Tato investice by se měla vrátit do šesti měsíců, otázkou však zůstává, zdali by organizace byla ochotna do tohoto vybraného nápadu investovat.

Shrnutí praktické části

Úvodem praktické části byla představena společnost, její historie, cíle a vize a produktové portfolio, které firma nabízí. V další části byla studentka věnována pozornost na ostravskou pobočku IT centra. Bylo popsáno založení, hlavní zaměření a také celková historie pobočky. Byla rozebrána struktura zaměstnanců a jejich průměrný nárůst od roku založení. Byla také provedena analýza úrovně vzdělání a věkové struktury zaměstnanců. Studentka se také zabývala personálním řízením ve společnosti, kde popsala jednotlivé pracovní funkce, které vykonávají odpovědné osoby.

V počáteční fázi průzkumu se studentka sešla s manažery předem vybraných týmů, kterým byly kladeny připravené otázky, a zároveň měli možnost se vyjádřit k problematice týmové spolupráce. Dále následovalo samotné dotazníkové šetření, ze kterého studentka obdržela odpovědi na položené otázky, které byly vyhodnoceny, okomentovány a graficky znázorněny.

V neposlední řadě došlo k předložení návrhů na zlepšení týmové i mezitýmové spolupráce, které byly navrženy na základě výsledků daného dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery, aby měla firma spokojené zaměstnance a dosahovala svých stanovených cílů v budoucnosti.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo předložit návrhy na změny na základě teoretických znalostí a pomocí provedení analýzy současného stavu týmové spolupráce. Zdali se vedoucí vybraných týmů dobře starají a pečují o své zaměstnance, poskytují jim pozornost a zajímají se o jejich potřeby a požadavky. Bakalářská práce byla zpracována ve vybraném IT centru v Ostravě, kde tato pobočka funguje již od roku 2006. Studentkou byly následně předloženy návrhy, které by mohly firmě napomoci k lepšímu plnění cílů a vybudovat atraktivnější postavení na českém trhu pro potencionální zájemce o práci v budoucnosti.

Teoretická část byla věnována charakteristice týmů, týmové spolupráci, jejím jednotlivým formám, u kterých jsme si blíže popsali jejich význam. Byly vymezeny základní informace o správném sestavení, složení týmů, ale také byla věnována pozornost na správnou motivaci všech členů skupiny. Jedna z kapitol se zabývala správnou komunikací, která je klíčovým prvkem pro fungování týmové, ale i mezitýmové spolupráce. Následně se studentka zaměřila na procesy této spolupráce a byly popsány jednotlivé fáze vývoje týmů, techniky i nástroje, které týmy využívají k výkonu své práce.

Praktická část byla zaměřena na představení organizace, ve které průzkum probíhal. Jednotlivé kapitoly obsahovaly nejen názory zaměstnanců na současný stav, ale studentka se zaobírala i názory manažerů na řešenou problematiku.

Pro šest vedoucích týmů bylo připraveno několik otevřených otázek, ke kterým se museli všichni plně vyjádřit. Tento rozhovor pomohl studentce lépe přiblížit fungování týmové spolupráce a na základě této diskuze vyhotovit dotazník s cílenými otázkami.

Pro ostatní členy týmů byl vytvořen dotazník, který probíhal elektronickou formou po dobu dvou týdnů. Dotazník obsahoval otevřené, uzavřené i hodnotící otázky, které byly zaměřeny na týmových cíle, vedení týmu, vztahy, komunikaci i motivaci členů týmu. Dále pak na konflikty způsobené týmovou/mezitýmovou spoluprací a problematiku virtuálních týmů. Každý z respondentů měl možnost vyjádřit svůj názor a celkově ohodnotit úroveň týmové spolupráce.

Z obou průzkumů byla sestavena celková analýza současného stavu týmové spolupráce a byly předloženy návrhy na řešení nejvíce problematických oblastí.

Seznam použité literatury

Odborná kniha

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.

BAY, Rolf H. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-9068-8.

BELBIN, Raymond M. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-893-0.

BELBIN, Raymond M. *Týmové role v práci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-892-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1975-7.

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. Praha: Ekopress, 2015. ISBN 978-80-87865-20-0.

COLENZO, Michael. *High performing teams*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1997. ISBN 0-7506-3354-9.

ČERNÝ, Michal a Dagmar CHYTKOVÁ. *Myšlenkové mapy pro studenty: učte se efektivně a nastartujte svou kariéru*. Brno: BizBooks, 2014. ISBN 978-80-265-0267-8.

HERMOCHOVÁ, Soňa. *Teambuilding*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1155-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-2471764-6.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KRÜGER, Wolfgang. *Vedení týmů: jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.

KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Klára SEITLOVÁ. *Řízení virtuálních týmů*. Olomouc: Univerzita Palackého, 2015. ISBN 978-80-244-4662-2

KUBÁTOVÁ, Sláva. *Tajemství spolupráce v týmech*. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-259-8.

MAXWELL, John C. *Týmová spolupráce 101: co potřebuje každý znát*. Praha: Pragma, 2015. ISBN 978-80-7349-388-2.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.

MOHAUPTOVÁ, Eva. *Teambuilding: cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-042-9.

NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0392-0.

PAYNE, Vivette. *Teambuilding workshop: trénink týmových dovedností*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 80-251-1588-7.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1501-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024729442.

WHEELAN, Susan A. *Creating effective teams: a guide for members and leaders*. 5th ed. Los Angeles: SAGE, 2016. ISBN 978-1-4833-4612-0.

Elektronické dokumenty a ostatní

MANAGEMENTMANIA, Řešení problémů (Problem Solving) [online]. 2015, [cit. 23.04.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/reseni-problemu>

Interní materiály společnosti

Seznam zkratk

IT – Information Technology

ČR – Česká republika

IIP – Investors in People

MS – Microsoft

Vs – versus

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29.5.2020

Terena Shishkova

.....
jméno a příjmení studenta

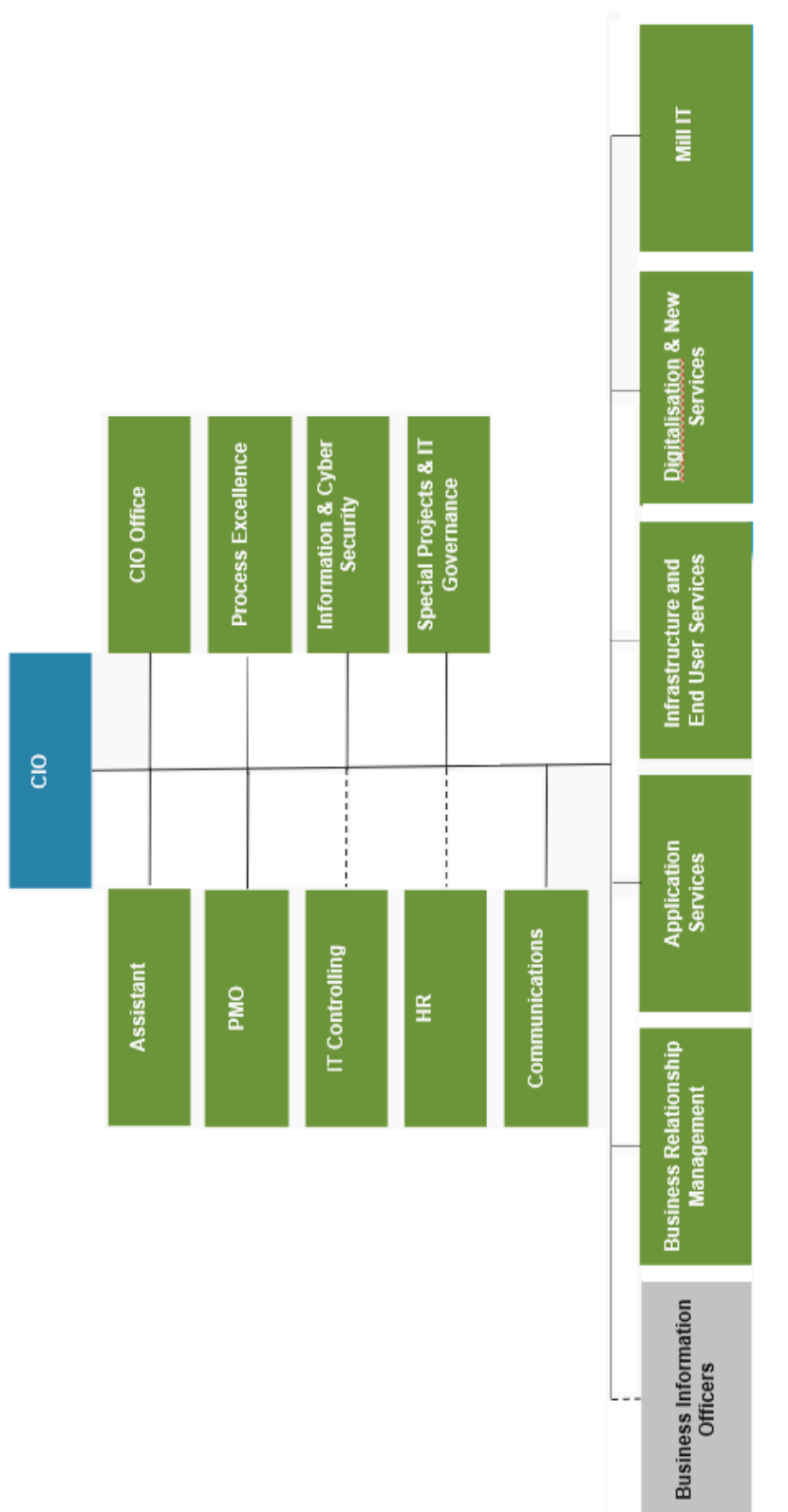
Seznam příloh

Příloha 1 Organizační struktura společnosti

Příloha 2 Otázky k rozhovoru s manažery

Příloha 3 Dotazník týmové spolupráce zaměstnanců

Příloha 1 - Organizační struktura společnosti



Zdroj: Interní materiály společnosti

Příloha 2 - Otázky k rozhovoru s manažery

1. Jak se vám komunikuje v práci? Máte nějaké problémy?
2. Máte jasně definovaný pracovní cíl a plníte ho?
3. Vědí všichni členové týmu, jaká je jejich pracovní náplň a role v týmu?
4. Podílí se všichni na dosažení pracovního cíle?
5. Je tým dostatečně motivován? Jak svůj tým motivujete?
6. Nebojí se členové týmu svěřovat? Je ve vašem týmu důvěra?
7. Máte konflikty? Jak jim předcházíte? Popřípadě řešení konfliktů?
8. Jaká panuje atmosféra v týmu? Jsou si schopni všichni navzájem pomáhat?
9. Jak se vám spolupracuje s ostatními týmy, se kterými musíte pracovat?
10. Jak se vám spolupracuje s ostatními virtuálními týmy? Jaké vidíte bariéry v komunikaci a spolupráci s virtuálními týmy?
11. Někaké jiné problémy nebo věci, které v týmu řešíte? Například na základě výsledků Your Voice apod.?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 3 - Dotazník týmové spolupráce zaměstnanců

Vážení kolegové,

jsem studentkou třetího ročníku na Ekonomické fakultě VŠB – TU Ostrava, kde studuji obor Management. Ráda bych vás poprosila o vyplnění anonymního dotazníku na téma zhodnocení týmové spolupráce v naší firmě.

Výsledky tohoto dotazníku budou použity pro zpracování mé bakalářské práce a zároveň pro zefektivnění týmové spolupráce jak ve vašem týmu, tak i mezi týmy navzájem.

Děkuji za spolupráci.

Tereza Slischková

U hodnotících otázek prosím zvolte jedno z čísel 1–5, které nejvíce odpovídá Vašemu názoru a u otevřených otázek prosím stručně odpovězte.

1 – souhlasím, 2 – spíše souhlasím, 3 – nemohu posoudit, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – nesouhlasím

1. Jak dlouho ve firmě pracujete?

☐ méně než půl roku

☐ než 2 roky

☐ více než půl roku a méně než 1 rok

☐ více než 1 rok a méně

☐ více než 2 roky

2. Jak dlouho jste součástí týmu, ve kterém pracujete? _____

3. Váš tým má přesně definovaný společný cíl.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

4. Všichni členové týmu se podílí na dosažení společného cíle.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Je práce ve vašem týmu rovnoměrně rozdělená?

☐ ANO

☐ NE

6. Máte možnost se podílet na rozhodování týmu?

☐ ANO

☐ NE

7. Jste dostatečně motivován vaším vedoucím týmu?

☐ ANO

☐ NE

Pokud jste v otázce 7 odpověděli ANO, přejděte k otázce 9. Pokud jste odpověděli NE, pokračujte otázkou 8.

8. Jak byste chtěli být lépe motivováni vaším vedoucím týmu? (Prosím stručně odpovězte). _____

9. Kdykoliv se mohu obrátit na svého vedoucího týmu.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

10. Členové týmu jsou otevření, upřímní a vzájemně si důvěřují.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

11. Vztahy mezi členy týmu jsou dobré.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Členové týmu jsou schopni si navzájem pomáhat.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. V týmu dochází ke konfliktům.

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Myslíte si, že vaše týmové konflikty se řeší efektivně?

☐ ANO

☐ NE

Pokud jste v otázce 14 odpověděli ANO, přejděte k otázce 16. Pokud jste odpověděli NE, pokračujte otázkou 15.

15. Pokud NE, jak byste tyto konflikty řešili efektivněji? (Prosím stručně odpovězte). _____

16. Spolupracuje se Vám dobře s ostatními týmy, se kterými musíte pracovat?

☐ ANO

☐ NE

Pokud jste v otázce 16 odpověděli ANO, přejděte k otázce 18. Pokud jste odpověděli NE, pokračujte otázkou 17.

17. Pokud NE, proč myslíte, že tato spolupráce nefunguje? (Prosím stručně odpovězte). _____

18. Spolupracuje se Vám dobře s ostatními virtuálními týmy?

☐ ANO

☐ NE

Pokud jste v otázce 18 odpověděli ANO, přejděte k otázce 20. Pokud jste odpověděli NE, pokračujte otázkou 19.

19. Pokud NE, jaké vidíte bariéry s virtuálními týmy? (Prosím stručně odpovězte). _____

20. Jaké aplikace nejvíce využíváte pro kontaktování virtuálních týmů? (Prosím vypište maximálně 3 aplikace) _____

21. Chybí vám nějaká aplikace pro kontaktování virtuálních týmů?

☐ ANO

☐ NE

Pokud jste v otázce 21 odpověděli ANO, přejděte k otázce 22. Pokud jste odpověděli NE, pokračujte otázkou 23.

22. Uveďte prosím, jaké aplikace byste chtěli do budoucnosti mít k dispozici pro kontaktování virtuálních týmů. (Prosím stručně odpovězte).

23. Uveďte prosím Vaše pohlaví.

☐ Muž

☐ Žena

24. Jaký je Váš věk?

☐ 18-30

☐ 41-50

☐ 31-40

☐ 51 a více

25. Uveďte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

☐ základní

☐ středoškolské – vyučen

☐ středoškolské s maturitou

☐ vyšší odborné

☐ vysokoškolské

Zdroj: vlastní zpracování